

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала
Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель: Белова Елена
Александровна
Студент группы Б-32зНТ, 4 курса,
заочного отделения, специальность
«38.03.03 Управление
персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А.Ворошикова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:
Захарова Л.А.,
канд. ф.-м. наук,
доцент кафедры ФИА

(подпись)

Руководитель ОПОП

_____ И.В.Девятковская

Екатеринбург 2016.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «СТАРКОМ»	8
1.1. Характеристика деятельности организации.....	8
1.2. Анализ системы управления персоналом организации	12
1.3. Анализ системы обучения персонала организации	24
Выводы по 1 главе.....	39
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ООО «СТАРКОМ»	41
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения	41
2.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения.....	48
2.3. Определение социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения...	58
Выводы по 2 главе.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	73
ГЛОССАРИЙ	77

ВВЕДЕНИЕ

Система обучения персонала - это система подготовки персонала, включающая различные методики обучения и материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения. Внутрифирменная система обучения персонала - это система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах.

Прежде чем строить какую-либо обучающую систему, необходимо выявить потребности компании. Как правило, они вытекают из ее стратегии и должны быть подчинены целям и задачам, которые она решает на данном этапе. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

В настоящее время выдвигаются все новые и новые требования к обучению персонала, которые предполагают регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний рабочих, специалистов и руководителей всех уровней. Система обучения и персонала является определяющей для принятия многих ключевых управленческих решений в кадровом менеджменте — в частности решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещение работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

Возрастающее значение обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих

сотрудников. Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статей расходов многих компаний, осознавших, сколь мощным рычагом повышения общей эффективности работы предприятия оно является. Это объясняется тем, что многие компании, изменив кадровую политику, в соответствии с передовыми тенденциями в современном менеджменте, стали рассматривать знания и квалификацию наемного работника, как принадлежащий организации и приносящий прибыль капитал, а затраты на обучение – как доходные капиталовложения.

Все больше руководителей российских компаний задумываются над целесообразностью повышения профессионального уровня своих сотрудников, т.к. в сложившейся ситуации усиления конкурентной борьбы развитие персонала является важнейшим условием развития организации. Несоответствие квалификации персонала потребностям организации чревато низкими показателями ее деятельности. Кроме того, помимо непосредственного влияния на финансовые результаты организации, профессиональное развитие способствует созданию благоприятной корпоративной культуры в организациях, оказывает существенное влияние на мотивацию работников и их преданность организации.

Актуальность данной проблемы заключается в том, что сегодня нужен качественно другой подход к организационному обучению, когда само понятие «обучение» наполняется более глубоким смыслом. Нет больше разницы между учебой, работой и жизнью – это один непрерывный процесс. Обучение не вмещается в привычные рамки учебных программ, семинаров и тренингов, оно не может быть навязано человеку. Единственное, что в организации может способствовать обучению людей – это создание условий, в которых оно станет естественной потребностью человека своего рода организационной нормой.

Существует огромное разнообразие систем, методов и форм обучения. Выбор того или иного метода обучения в каждом конкретном случае

определяется множеством факторов, в том числе целями и задачами обучения, уровнем квалификации и профессиональной подготовкой обучаемых, их мотивационными установками.

Проблемы внутрифирменного обучения персонала для российских предприятий в настоящее время приобретают особое значение, обусловленное осознанием роли данного фактора в обеспечении конкурентоспособности фирмы. В то же время, анализ поведения фирм в данной сфере свидетельствует об отсутствии системного подхода к разработке и реализации программ внутрифирменного обучения, включающего в себя постановку обоснованных целей, выбор адекватных методов обучения, детальный анализ качества процесса обучения и результативности программ обучения.

Проблема исследования: без системы обучения персонала невозможно, повысить эффективность деятельности организации и повысить производительность труда.

Все это обуславливает актуальность выбранной темы исследования и определяет цель, задачи, объект и предмет исследования.

Объектом данного исследования является система управления персоналом в ООО «Старком».

Предмет исследования – обучение персонала

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Старком».

Задачи квалификационной работы:

1. Провести анализ теоретических источников по обучению персонала.
2. Проанализировать систему управления ООО «Старком».
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности системы внутрифирменного обучения персонала.
4. Определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения персонала ООО «Старком».

Для решения поставленных задач в ходе написания данной работы были использованы следующие теоретические и эмпирические методы исследования: теоретический анализ научных трудов, методической и специальной литературы, нормативно-правовой базы по проблеме; изучение и обобщение российского и зарубежного опыта; методы сравнения, обобщения и систематизации; методы наблюдения, анкетирования и тестирования; методы оценки и представления результатов.

Базой исследования выступило общество с ограниченной ответственностью «Старком».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по экономике, менеджменту и управлению персоналом, таких как: Армстронг М., Белов М.Н., Булатова А.С., Вачков И.В., Виханский О.С., Кибанов А.Я., Когорова М.А., Курбатова М.Б., Лысенко Ю.Ю., Магура М.И., Макшанов С.И., Маслов Е.В., Моргунов Е.Б., Наумов А.И., Оганесян И., Погодина Г.В., Третьякова Н.Г., Шекшня С.В., Шейл П., Юрасова Ю.В.

Также в ходе написания работы использовались нормативные и законодательные акты Президента РФ и Правительства РФ.

Методологической основой исследования является комплексный подход к анализу и разработке системы обучения персонала фирмы. Используются статистический, расчетно-аналитический, сравнительный, системный и другие методы анализа. Конкретными информационными материалами, используемыми в исследовании, стали данные социально-экономической отчетности предприятий, опубликованные в печати, а также материалы специализированных периодических изданий. Используется материал, накопленный в результате личного участия автора в научно-практических конференциях, семинарах, «круглых столах», производственных интервью с руководителями кадровых служб ведущих компаний на рынке информационных технологий. Для выполнения работы

были использованы также данные учёта и отчётности отдела кадров ООО «Старком».

Практическая значимость квалификационной работы заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации могут послужить основой реального применения предложенных мероприятий на практике и получения видимых результатов от их внедрения.

Квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

В рамках «Введения» обоснована актуальность темы исследования, дана краткая характеристика степени разработанности проблемы. Сформулированы цель и задачи исследования, определен объект и предмет исследования.

В первой главе «Изучение состояния проблемы управления персоналом в конкретной организации» приведена основная организационно-экономическая характеристики ООО «Старком», как объекта исследования, проведён анализ системы управления изучаемой организации, и анализ существующей системы внутрифирменного обучения в ООО «Старком».

Во второй главе «Управленческое решение (мероприятия) по организации (или совершенствованию) деятельности в проблемной области управления персоналом организации» автором были разработаны мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения в организации и проведён расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий по организации внутрифирменного обучения в исследуемой организации.

В заключительной части работы «Заключении» представлены выводы автора работы по повышению эффективности системы внутрифирменного обучения персонала в ООО «Старком». Список использованных источников включает свыше 50 наименований.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «СТАРКОМ»

1.1. Характеристика деятельности организации

Общие положения деятельности предприятия ООО «Старком».

Общество с ограниченной ответственностью «Старком» создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Полное наименование организации: общество с ограниченной ответственностью «Старком». Сокращенное наименование ООО «Стар». Предприятие зарегистрировано в Инспекции Федеральной налоговой службы по Ленинскому району г. Нижний Тагил. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Учредитель – физическое лицо.

Компания была основана в 2001 году как ООО «Актив». Организация занималась реализацией бытовой химии завода ОАО «Сибиар», являясь его дилером, а также производством изделий из пластика «Multiplast». В 2003 году компания получила дилерские права на пиротехническую продукцию ОАО «Русский фейерверк» и начала реализацию пиротехнической продукции, одновременно сменив наименование и стала называться ООО «Актив-Салют».

В 2004 году компания была перерегистрирована и стала называться ООО «Старком». В настоящее время компания, согласно уставу, имеет два основных вида деятельности.

Первое направление носит ярко выраженный сезонный характер, с октября по январь компания вплотную занимается реализацией пиротехники, как оптом, так и в розничной сети.

Второе направление – производство изделий из пластика «Multiplast», а также производство, монтаж и продажа пластиковых евроокон. На объект выезжает замерщик от предприятия. Евроокна - это неофициальное название

окон нового поколения, изготовленных с применением современных материалов и передовых технологий, обеспечивающих долгую службу окна и отличные потребительские свойства. Главным отличием окон нового поколения является наличие стеклопакетов, которые значительно повышают тепло- и шумоизоляционные свойства окон и облегчают уход за ними.

Со дня своего основания ООО «Старком» не подвергалось поглощениям и реорганизациям, а также не участвовало в слияниях с другими фирмами. Общество имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), расчетный и иные счета в российской валюте.

Основные направления деятельности и миссия организации.

Приведем основополагающие ценности организации:

- ориентация на потребителя, его интересы и будущие запросы;
- образованность, профессионализм, ответственность сотрудников;
- новаторский подход, активная позиция, организационная гибкость и мобильность;
- командная работа, взаимопомощь и поддержка;
- развитие потенциала каждого работника и обеспечение наилучшего использования их возможностей;

Целевые ориентиры организации.

Цели первого уровня, одновременно являются критериями достижения важнейшей цели организации – привлечение новых клиентов и увеличение заинтересованности постоянных. Первой важной целью является организационная и техническая реструктуризация деятельности. Проведение мероприятий технической реструктуризации предприятия, а также обучение персонала новым методам работы с клиентами позволит увеличить суммарный объем реализации продукции, что в свою очередь повысит интерес постоянных клиентов и способствует привлечению новых.

Основные мероприятия, нацеленные на развитие указанных направлений в рамках рассматриваемой системы, носят маркетинговый характер. К таким мероприятиям в частности, относятся:

- разработка маркетинговых стратегий;
- организация каналов распределения услуг;
- анализ возможностей и емкости рынка;
- информирование о продукте (реклама, участие в выставках, публикации в печатной продукции и т.п.);
- анализ рынка на различных этапах реализации изменений.

ООО «Старком» будет использовать все возможности для снижения издержек, роста прибыли и роста стоимости бизнеса для участников общества. Кроме того, планируется существенно расширить объемы производства и реализации евроокон.

Миссия ООО «Старком» в обеспечении качественной пиротехнической продукции предприятий розничной торговли в области на прилегающих к ней территориях. А также в производстве и реализации качественных евроокон для обеспечения тепла и уюта в домах.

Миссия: «Мы поможем создать уют и радость в каждом доме».

Обеспечение высокотехнологичными окнами жителей, а также в поставке пиротехнических товаров оптовыми розничным торговым фирмам в области на прилегающих к ней территориях».

Характеристика организационной структуры ООО «Старком»

Трудовой коллектив – это общность людей, организованных к совместной трудовой деятельности, имеющих общие цели, общность интересов, наличие организации управления [8]. Основные признаки трудового коллектива: единство цели и средств ее достижения, общение в течение относительно длительного времени, совместная общественно полезная деятельность, связанная с разделением квалификации персонала, четкая организованная структура функций, духовное и эмоциональное воздействие, т.к. обладает свойством большой динамичности [23].

Подбор кадров осуществляется по следующим этапам: организация и состав трудового коллектива, объединение коллектива в рамках одной организации, подборка кадров (реклама, объявления), прием,

расстановка персонала в соответствии с их особенностью, обеспечение взаимосвязи деятельности персонала, определение правил жизнедеятельности персонала [37].

На данном предприятии состав персонала определен в зависимости от объема работ и функций, необходимых для выполнения этих работ.

На предприятии «Старком» действует линейно-функциональная организационная структура. Все службы взаимосвязаны как с руководством, так и между собой. В штате компании 58 постоянных сотрудников, часть из которых отвечают за определенное направление деятельности фирмы (производство, снабжение, сбыт и т.д.). Графически организационную структуру ООО «Старком» можно представить следующим образом рисунок 2.1.

Во главе ООО «Старком» стоит директор, осуществляющий руководство следующими подразделениями и менеджерами.

Главный дизайнер возглавляет направление деятельности фирмы, связанное с производством и реализацией евроокон.

Коммерческий директор осуществляет деятельность по сбыту продукции обоих направлений: реализация пиroteхнической продукции и реализация евроокон.

Главный бухгалтер отвечает за составление налоговой и финансовой отчетности, ведение бухгалтерского учета в организации.

1.2. Анализ системы управления персоналом организации

Между организацией и работающим осуществляется трудовой договор, в котором указываются ответственности сторон. Физическое лицо со своей стороны обязано обеспечить безопасные и невредные условия труда для выполнения принятых работающим обязательств, обустроить рабочее место соответственно к правилам нормативных актов об охране труда,

предоставить необходимый инвентарь, рабочую одежду, а также другие социальные гарантии. Они включают социальное и медицинское страхование и социальное обеспечение в соответствии с действующим законодательством. Аработник, со своей стороны, должен соблюдать все правила безопасности на рабочем месте, пожарной безопасности, выполнять свою работу в соответствии с графиком рабочего времени [40]. График работы определен с 8 до 17 часов, перерыв с 12 до 13 часов. Эти документы согласовываются с главным бухгалтером и утверждаются директором.

Граждане, заключившие с ООО «Старком» трудовой договор получают идентификационный код и по ним ведутся трудовые книжки. Трудовой стаж работника, который работает по найму у частного предпринимателя, начисляется на основании справки Пенсионного фонда об уплате страховых сборов. Такая справка подается в органы социальной защиты населения или перерасчете пенсий.

ООО «Старком» характеризуется централизованной структурой управления. Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно.

В таблице 1.1 рассмотрены достоинства и недостатки организационной структуры ООО «Старком».

Таблица 1.1. - Достоинства и недостатки организационной структуры ООО «Старком»

Достоинства	Недостатки
Эффективное использование ресурсов Углубление специализации и развитие Обязанности и полномочия четко распределены Карьерный рост внутри функциональных подразделений	Недостатки Слабые взаимосвязи между функциональными отделами Замедленная реакция на внешние изменения Отделы могут быть заинтересованы в

Руководство со стороны высшего менеджмента	реализации целей и задач своих подразделений, чем в общих целях организации
Высокая степень координации взаимодействий внутри функций	Ограниченное восприятие организационных задач работниками
Высокий уровень технического решения проблем	Функцию контроля выполняет руководитель, а не специалист
Улучшает координацию деятельности	

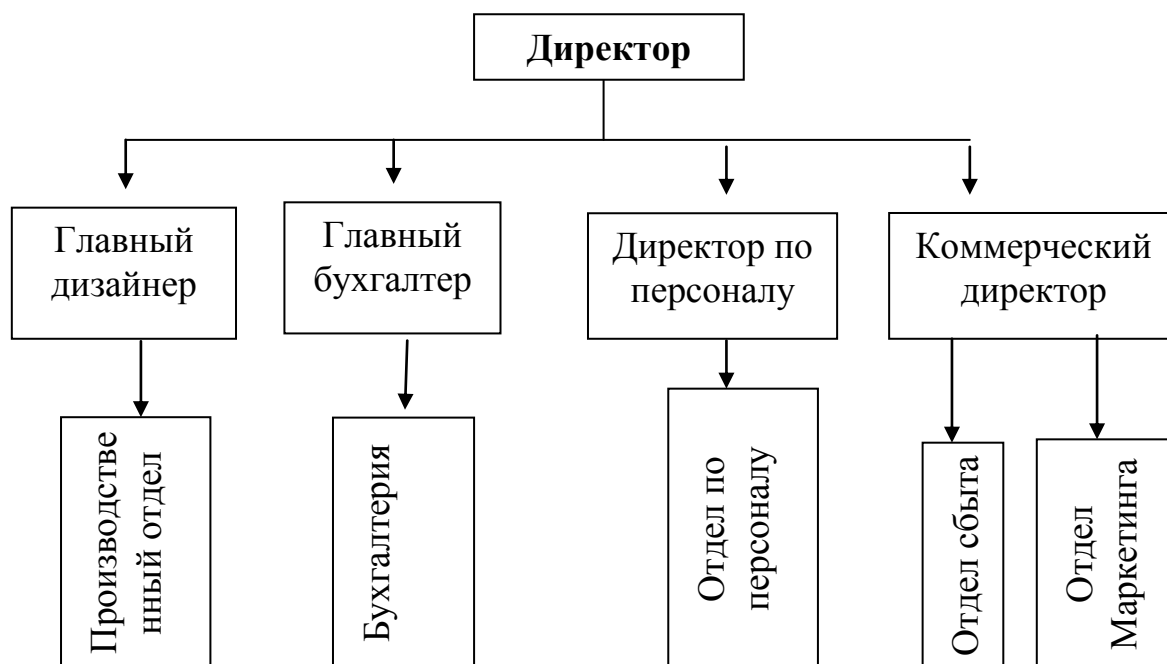


Рис.1.1 - Организационная структура ООО «Старком»

Для каждого из ключевых менеджеров определен круг прав и обязанностей, а также мера ответственности, которая определяется должностной инструкцией. Более полное представление о задачах и функциях аппарата управления возможно при описании функций ключевых менеджеров, опираясь на должностные инструкции [50].

На предприятии «Старком» действует линейно-функциональная организационная структура. Все службы взаимосвязаны как с руководством, так и между собой. В штате компании более 58 постоянных сотрудников, часть из которых отвечают за определенное направление деятельности фирмы (производство, снабжение, сбыт и т.д.). Кроме того, организация привлекает работников по договорам подряда.

Кадровый состав ООО «Старком», на сегодняшний день, состоит из следующих категорий работников: руководители; специалисты; служащие. Всего 158 человек.

Таблица 1.2-Обеспеченность ООО «Старком» трудовыми ресурсами.

Категории персонала	2013г	2014г	2015г	Базисные темпы прироста, % 2014/ 2015	
Всего:	100	120	158	+20	+25,8
из них:					
Сотрудники магазинов	39	46	57	+17,9	+8,7
Сотрудники информационного отдела	2	2	3	0	+50
Сотрудники юридического отдела	2	3	5	+50	+66,6
Сотрудники монтажа	42	52	70	+23,8	+34,6
Сотрудники отдела по работе с персоналом	2	2	3	0	+50
Сотрудники бухгалтерии	2	2	3	0	+50
Управление компанией	6	7	9	+16,7	+28,6
Сотрудники АХЧ	5	6	8	+20	+33,3

Как видно по данным таблицы, численность работников в 2015 г. персонала основной деятельности имеет тенденцию к увеличению, в 2014 г. численность персонала составляла – 100 человек, 2015 г. – 120 человек, а в 2014 г. – 158 человек – это составляет рост численности на 51 %. Это говорит о том, что на предприятии проводится политика, направленная на расширение и целенаправленный рост.

Проанализируем изменение структуры персонала за 3 года по данным таблицы 1.3.

Таблица 1.3– Структура трудовых ресурсов персонала ООО «Старком»

Категорииперсонала			Структураперсонала			
	2013	уд.вес, %	2014	уд.вес, %	2015	уд.вес, %
Всего работников	100	100	120	100	158	100
Рабочие	75	75	78	81,6	127	79,4
Менеджеры	19	19	22	8,4	31	20,6
Руководители	6	6	7	7,2	9	7,5

Качественныйсоставтрудовыхресурсов

Проанализируемикачественныйсоставтрудовыхресурсовповозрасту,полу, образованию.

Таблица1.4-Качественныйсоставтрудовыхресурсовпополу

Показатель	2013				2014				2015					
	кол-во, человек	руководители	менеджеры	среднегозвенные	рабочие	кол-во, человек	руководители	менеджеры	среднегозвенные	рабочие	кол-во, человек	руководители	менеджеры	среднегозвенные
Всего, чел.	100	6	19	75	120	7	22	78	158	9	31	127		
Мужчины	90	5	15	70	107	5	17	72	131	6	20	109		
Женщины	10	1	4	5	13	2	5	6	20	3	11	19		

Рассмотримданныетаблицы1.4.всоотношениитого,какиедолжностивысшейстепенизанималимужчиныза2013–2015года.

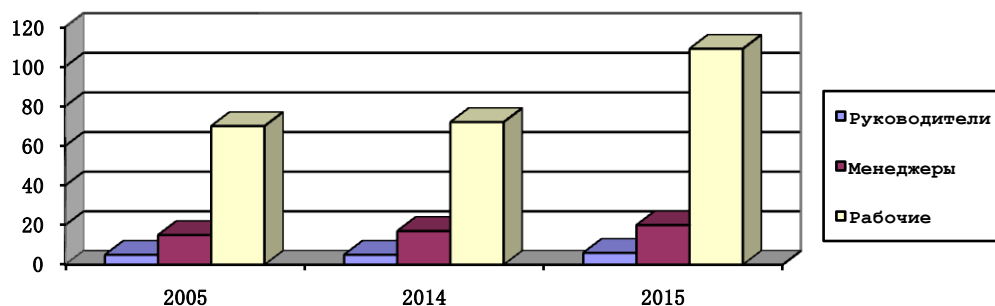


Рисунок 1.2–Категории должностей занимаемых мужчинами в 2014-2015 годах

Рассмотрим данные таблицы 1.4 в отношении того, какие должности в большей степени занимали женщины за 2013–2015 года

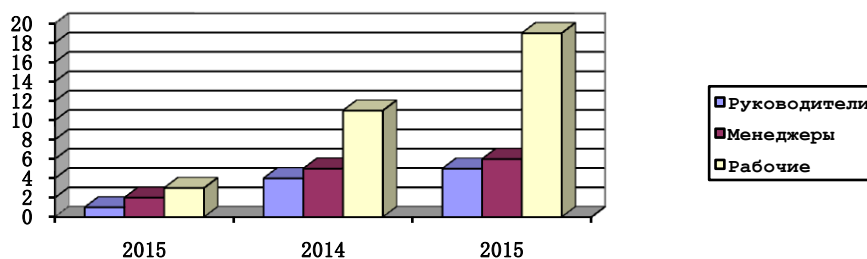


Рисунок 1.3–Категории должностей занимаемых женщинами в 2013-2015 годах

Соотношение мужчин и женщин на протяжении трёх лет изменяется несильно.

Так, доля женщин возросла с 10% в 2013 году до 13,3% в 2015 году. Из приведенных данных видно, что небольшой удельный вес в структуре работников занимают женщины. Это связано со спецификой деятельности данной организации.

Далее сгруппируем работников предприятия по возрасту.

Таблица 1.5-Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту

Показатель	2013				2014				2015			
	кол-во, человек	руководители	менеджеры среднего звена	рабочие	кол-во, человек	руководители	менеджеры	рабочие	кол-во, человек	руководители	менеджеры среднего звена	рабочие
Всего, чел.	100	6	19	75	120	7	22	78	158	9	31	127
18-23	7	1	2	4	6	1	2	3	4	1	1	2
24-29	35	5	10	20	40	10	20	10	48	8	20	20
30-35	37	7	15	15	33	3	15	15	27	7	9	11
36-41	18	6	6	6	15	4	6	5	11	6	5	0
42 и старше	3	0	0	3	6	1	0	5	10	3	3	4

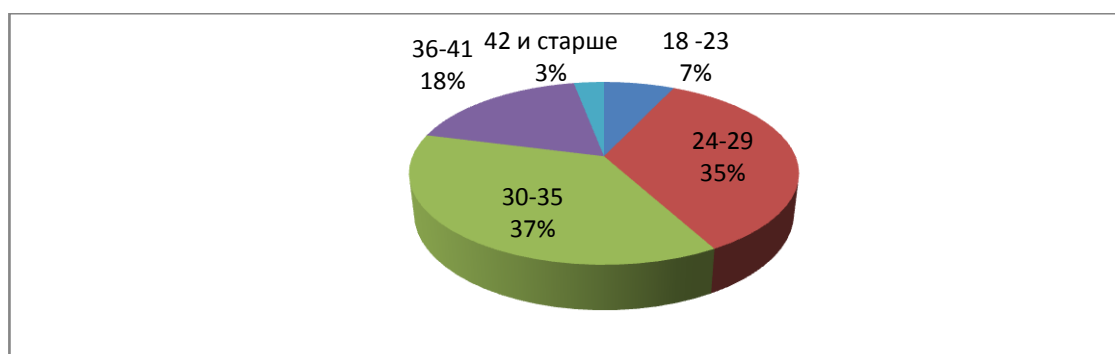


Рисунок 1.5–

Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту за 2015 год

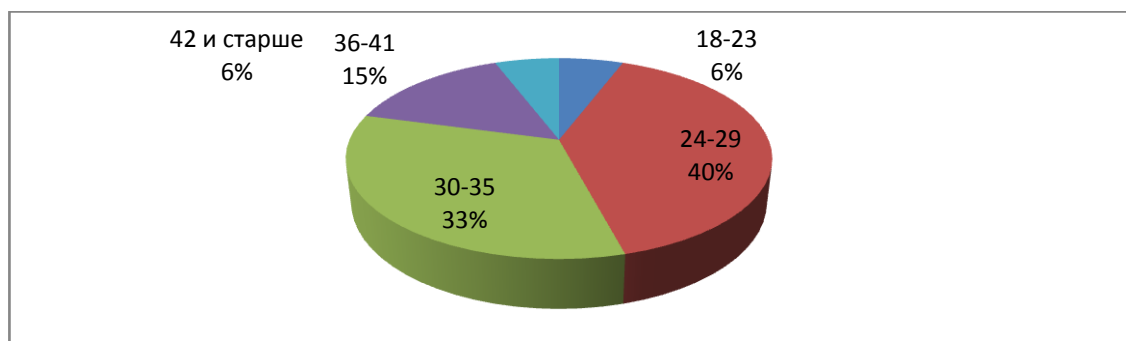


Рисунок 1.6 -

Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту за 2014 год

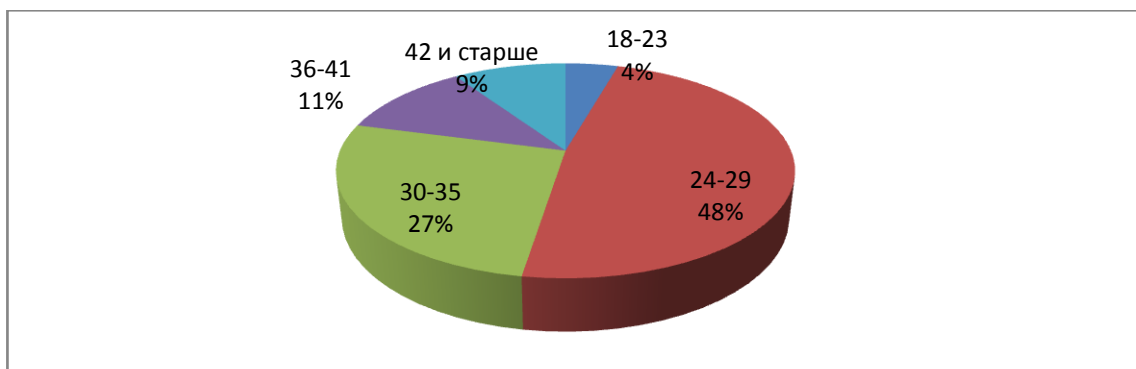


Рисунок 1.7-

Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту за 2013 год

Изданных таблицы и рисунков

1.5

1.7 видно, что возрастная структура такова, что больший удельный вес в 2015 году оставляли работники от 24 до 35 лет (72%). Эта тенденция наблюдается на протяжении и трех лет. С другой стороны, наметилась также тенденция к тому, что уменьшается доля людей моложе 23 лет, а людей старше 42, наоборот становится больше.

Вследующей таблице работники сгруппированы по уровню образования.

ООО «Старком» располагает хотя и небольшим, но недостаточно квалифицированным и подготовленным персоналом. Уровень развития трудового потенциала организации и работников представлен в количественных и качественных показателях трудового потенциала. Рассмотрим количественные показатели.

Стремительно развивающаяся рыночная экономика выдвигает принципиально новые требования к работниками ООО «Старком», а также к наличию и содержанию их профессиональной подготовки и переподготовки. Образовательный уровень работников ООО «Старком» представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Образовательный уровень работников ООО «Старком»

Наименование показателя	Количество, чел.	руководители	менеджеры	сред	рабочие	Доля, %
Имеющие только общее и/или среднее общее образование	0	0	0	0	0	0

Имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование (ПТУ, техникум)	152	5	50	97	90
Имеющие высшее профессиональное образование (ВУЗ)	4	3	1	0	7
Имеющие послевузовское профессиональное образование (аспирант, ординат)	2	2	0	0	3
ВСЕГО	158	10	51	97	100

Таким образом, 90% персонала имеет среднее профессиональное образование, что свидетельствует о наличии потенциала для развития фирмы в случае, если будет уделено соответствующее внимание обучению персонала, так как по результатам предприятия выявлено желание персонала обучаться.

Все вновь принятые и переводимые внутри цехов рабочие и служащие не имеющие свидетельства (удостоверения) на право работы по профессии и согласно штатного расписания, проходят теоретическое и производственное обучение.

По производственной необходимости (целевой набор рабочих и служащих, пусковых участков и др.) и при наличии рабочих и служащих одной профессии не менее 10 человек организуется обучение в цехе или учебном центре по утвержденным учебным программам (монтажники, пакетчики, сборщики).

При невозможности комплектовать группы разрешается индивидуальное обучение в цехе на рабочем месте в виде консультаций по устройству и обслуживанию оборудования, технологическим процессам, вопросам техники безопасности и формируются профессиональные умения и навыки под руководством опытного работника.

При временных переводах или совмещении профессий рабочие и служащие проходят обучение по второй профессии по сокращенной программе.

Повышение квалификации рабочих и служащих – это обучение, направленное на последовательное совершенствование их професс

иональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям [16].

Обучение рабочих и служащих по повышению квалификации осуществляется на: курсах целевого назначения; курсах бригадиров.

Право на повышение разряда имеют в первую очередь рабочие, качественно выполняющие работы и установленные нормы труда более высокого разряда не менее трех месяцев, добросовестно относящиеся к своим трудовым обязанностям.

Основными направлениями политики ООО «Старком» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формированию стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

Рассмотрим анализ принятых и уволенных работников организации по направлению деятельности.

Таблица 1.7–

Анализ принятых и уволенных руководителей ООО «Старком» в 2015 г

Наименование структурного подразделения	Общая численность персонала	Количество принятых	Количество уволенных
Руководители	10	1	1

Таблица 1.8–

Анализ принятых и уволенных менеджеров ООО «Старком» в 2014 г

Наименование структурного подразделения	Общая численность персонала	Количество принятых	Количество уволенных
Менеджеры среднего звена	51	16	18

Таблица 1.9–

Анализ принятых и уволенных рабочих ООО «Старком» в 2013 г

Наименование структурного подразделения	Общая численность персонала	Количество принятых	Количество уволенных
---	-----------------------------	---------------------	----------------------

дразделения	ерсонала	нятых	енных
Рабочие	97	15	14

Рассмотрев анализ принятых и уволенных работников, можно сделать вывод о том, что на предприятии имеется значительная текучесть кадров. На данный момент времени привлекаются в организацию в основном специалисты до 35 лет. Анализ причин увольнения в ООО «Старком» за 2015 год приведен в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Анализ причин увольнений работников

Причины увольнения	Всего	Руководители	Менеджеры среднего звена	Рабочие
Предложена более высокооплачиваемая работа	4	0	4	0
Желание работать в другой сфере	2	0	0	2
Профессиональная некомпетентность	1	0	1	4
Невыдержали испытательный срок	1	0	0	1
Итого	12	0	5	7

Среди причин увольнения следующие: желание работать в другой сфере и переход на более высокооплачиваемую работу, а также профессиональная некомпетентность. Это свидетельствует о том, что молодые специалисты плохо мотивированы материально, а так как для получения более высокой заработной платы необходимо повышать квалификацию, следовательно подготовка персонала является важным моментом в деятельности организации.

Следует отметить высокую текучесть кадров среди молодых специалистов. В связи с принятой ООО «Старком» стратегией расширения присутствия на рынке и проектом закупки нового оборудования, в частности целью компании – включение в группу лидеров на рынке светопрозрачных конструкций за счет перориентации производства с окон на стеклопакеты, на лучший образец отвечающих запросам потребителей, и представления качественного послепродажного сервиса.

Необходимо наладить своевременный выпуск конкурентоспособной продукции с минимальными издержками, применением новейших технологий и систе

му управления производством. Одним из решений по снижению себестоимости и улучшению качества выпускаемой продукции является внедрение полуавтоматической линии по производству стеклопакетов LISET 330 фирмы FIMTEC GmbH (Technologie für den Fensterbau) взамен технологии изготовления стеклопакетов ручным способом.

Внедрение новой линии позволит изменить технологию производства в сторону большей механизации и автоматизации на этапе подготовки, мойки стекла, сборки стеклопакета, выпускать более качественную продукцию с лучшими технико-экономическими показателями и эксплуатационными характеристиками, снизить общепроизводственные издержки. «LISET 333» отвечает всем требованиям современного производства.

Анализ системы управления персоналом, позволил выделить следующие проблемы, связанные с персоналом в ООО «Старком»:

- Необходимо наладить выпуск конкурентоспособной продукции с минимальными издержками и применением новейших технологий, например, линии «LISET 333», что позволит снизить издержки производства. Но в ООО «Старком» отсутствуют квалифицированные специалисты, способные обслуживать данную линию;

- На предприятии наблюдается значительная текучесть кадров;

- На данный момент времени в организацию привлекаются специалисты до 35 лет, часто не имеющие опыта работы в данной профессиональной сфере;

- Среди причин увольнения персонала ООО «Старком» основная – переход на более высокооплачиваемую работу, что свидетельствует о низкой материальной мотивации. Для получения более высокой заработной платы необходима организация обучения и повышения квалификации персонала на предприятии.

1.3. Анализ системы обучения персонала организации

Порядок подготовки и повышения квалификации персонала в ООО «Старком» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачами для организации. Регламентируется положением об обучении и другими соответствующими документами.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль за содержанием и качеством учебного процесса возлагается на отдел по работе с персоналом.

Руководители подразделений предприятия несут ответственность за своевременное, производственно-экономическое и общеобразовательное обучение своих работников, за повышение квалификации рабочих и специалистов, за создание соответствующих условий для обучения кадров.

Порядок подготовки и повышения квалификации персонала в работников ООО «Старком» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачи для организации. Регламентируется положением об обучении и другими соответствующими документами.

Система обучения персонала представлена на рисунке 1.8.

Контроль за выполнением планов подготовки персонала осуществляет начальник отдела по работе с персоналом.

Подготовка и повышение квалификации всех уровней персонала осуществляется отделом по работе с персоналом в соответствии с поступившими заявками от подразделений, согласно видам и формам обучения.

Обучение персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- обучение персонала по Системе менеджмента качества;
- подготовка новых рабочих;
- переподготовка;
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации работающих рабочих;
- повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих

[7].

По каждому виду обучения отдел по работе с персоналом подбирает преподавателей, программы обучения составляют специалисты данного профиля, которые утверждает директор.

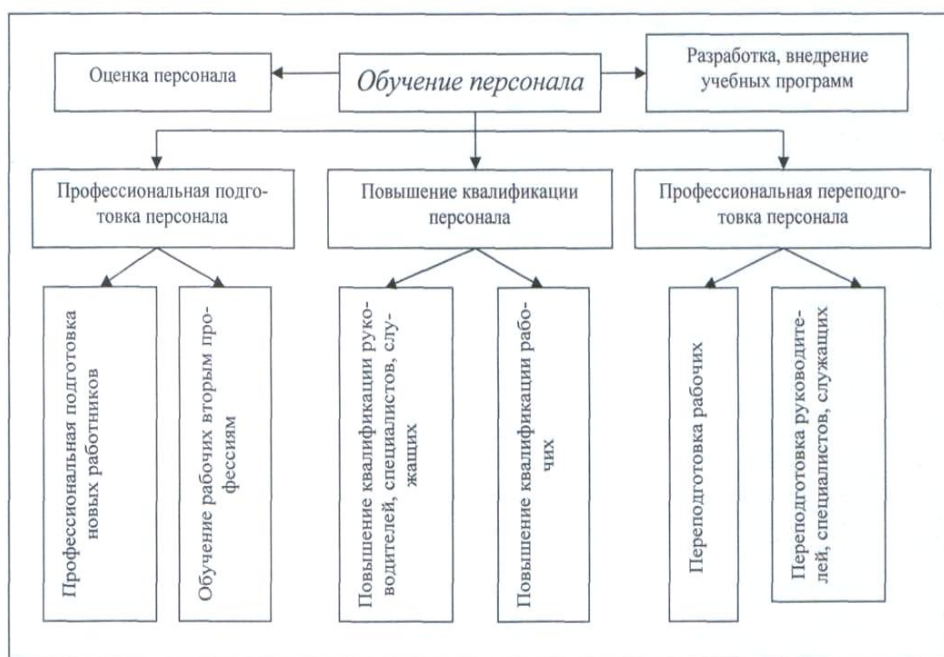


Рисунок 1.8 – Система обучения персонала работников ООО «Старком»

Организация процесса обучения

Последовательность, время и место проведения обучения и теоретических занятий устанавливаются работником отдела по работе с персоналом. По окончании срока обучения новые рабочие сдают экзамен

квалификационной комиссии, назначенной приказом директора, решение которой оформляется протоколом. После сдачи экзаменов работником отдела по работе с персоналом выдаются соответствующие удостоверения, подписанные председателем и членом квалификационной комиссии, и заверяются печатью отдела по работе с персоналом [24].

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих проводится таким образом, чтобы способствовать пониманию управленческим персоналом принципов существующей Системы менеджмента качества и чтобы знания методов и средств управления качеством обеспечивали их полноценное участие в функционировании системы [28].

На основании перспективных и комплексных планов, оценки персонала и заявок подразделений, повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих проводят не реже одного раза в пять лет. Обучение руководителей, специалистов и служащих включает в себя повышение их квалификации и переподготовку. Для обеспечения непрерывности в повышении квалификации применяются следующие организационные формы:

- курсы целевого назначения;
- курсы повышения квалификации;
- длительное периодическое обучение.

Курсы целевого назначения и курсы повышения квалификации организуются на предприятии, в институте по профессиональной подготовке г. Екатеринбурга и в других ВУЗах, с целью направленного изучения конкретных специальных теоретических и практических вопросов,

связанных с освоением новой техники и технологии, повышением качества продукции и других вопросов, определяемых производственной необходимостью.

Обучение на курсах целевого назначения и курсах повышения квалификации проводят преподаватели, назначенные из числа высококвалифицированных руководителей и специалистов повышения квалификации других городов, ВУЗов. Обучение заканчивают сдачей экзамена, зачета, написанием и защитой реферата, выполнением практического задания.

После сдачи руководителями, специалистами и служащими зачетов, экзаменов выдаются соответствующие удостоверения, подписанные председателем квалификационной комиссии и заверенные печатью организацией, проводившей обучение.

Длительное периодическое обучение осуществляется в институтах повышения квалификации и их филиалах на факультетах и курсах повышения квалификации при ВУЗах, в специализированных учебных и консультационных центрах. Работники, прошедшие обучение вне предприятия, представляют в отдел по работе с персоналом отчет и документы об окончании курсов повышения квалификации полученной квалификации.

Анализ подготовки и переподготовки работников ООО «Старком»

Для того чтобы более подробно проанализировать количество обучаемого персонала, нужно рассмотреть динамику численности персонала ООО «Старком» за последние три года.

Динамику изменения численности рабочих необходимо рассматривать отдельно, так как именно уровень квалификации рабочих влияет на качество

и объем производства продукции.

Данные по динамике численности персонала представлены в таблице 1.10.

Таблица 1.10 - Динамика изменения численности работников ООО «Старком»

Годы	2013	2014	2015
Численность всего персонала	100	120	158
Численность рабочих	60	80	70

Анализируя данные таблицы 1.10 можно сделать вывод о том, что в целом по предприятию происходит увеличение численности персонала. Это связано с тем, что за последние 3 года лет было открыто новое направление деятельности - установка евроокон.

Далее проведем анализ данных о подготовке рабочих, так как именно степень квалификации рабочих оказывает непосредственное влияние на качество продукции и объем оказанных услуги соответственно на получение прибыли предприятием. Данные по подготовке и переподготовке рабочих за 2014-2015 годы приведены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Динамика обучения рабочих в ООО «Старком»

Виды подготовки персонала	Годы				
	2011	2012	2013	2014	2015
Обучение 2-ой профессии	130	139	112	98	65
Переподготовка	140	143	128	114	97
Подготовка новых рабочих	63	65	52	46	35
Итого	333	347	292	258	197

Проведя анализ динамики обучения рабочих можно сделать следующие выводы: после 2015 года, несмотря на рост численности персонала предприятия наблюдается снижение подготовки рабочих. Отсюда и возникает рост брака продукции, что ведет к снижению объемов продаж и потери прибыли.

Необходимо также отметить то, что обучение работников происходит в

основном вне предприятия и, как правило, с отрывом от производства. А это имеет ряд недостатков: большие затраты; чаще изучается теория, чем практика, и ее бывает сложно применить в обычной работе; работа может пострадать, если ключевые работники будут долго отсутствовать на работе; возникает простой производства, что приводит к снижению объема производства.

Процесс обучения персонала состоит из нескольких этапов, таких как:

- подача заявок на обучение от подразделений и разработку программы обучения;
- подбор преподавателей и определение того, где будут обучаться рабочие (на предприятии или в учебном заведении);
- непосредственно обучение;
- оценка обучения, при отрицательной оценке проводится анализ причин вызвавших такую оценку;
- оформление документов о проведении обучения и оформление результатов обучения и выдача удостоверений [12].

Невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников создает серьезные проблемы для организации:

- оплата обучения, в котором может не быть необходимости;
- уменьшение количества обученных работников, несмотря на рост их численности;
- снижение среднего разряда рабочих на предприятии;
- при формировании бюджета на обучение не учитывается, что при расширении производства потребуются новые кадры;
- снижение качества продукции и отсутствие развития навыков и умений работников, необходимых для хорошего выполнения работы.

Также недостатком является то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия.

В процентном соотношении количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от производства (из общего количества обучаемых) показано в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от производства

	2012	2013	2014	2015
Обучено внепредприятия	65%	72%	78%	78%

Таким образом, было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение большого количества работников вне предприятия с отрывом от производства.

При организации обучения не учитываются планы расширения производства, модернизации старого и установки нового оборудования, а для осуществления данных мероприятий привлекается большое количество новых работников, которых необходимо обучать. А обучение с отрывом от производства вызывает простои и сокращение объемов выпускаемой продукции.

Система обучения персонала представлена на рисунке 1.8.

Контроль за выполнением планов подготовки персонала осуществляется начальником отдела по работе с персоналом.

Подготовка и повышение квалификации всех уровней персонала осуществляется от делопработеспersonалом в соответствии с поступившими заявками от подразделений, согласно видам и формам обучения.

Обучение персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- обучение персонала по системе менеджмента качества;
- подготовка новых рабочих;
- переподготовка;
- обучение в торым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации работающих рабочих;
- повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

По каждому виду обучения от делопработеспersonалом подбирает преподавателей, программы обучения составляют специалисты данного профиля, которые утверждает директор.

Организация процесса обучения.

Последовательность, время и место проведения обучения и теоретических занятий устанавливаются работником отдела работеспersonалом. По окончании срока обучения новые рабочие сдают экзамен квалификационной комиссии, назначенной приказом директора, решение которой оформляется протоколом. После сдачи экзаменов работником отдела работеспersonалом выдаются соответствующие удостоверения, подписанные председателем и членом квалификационной комиссии, и заверяются печатью отдела работеспersonалом.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих проводится таким образом, чтобы способствовать пониманию управленческим персоналом принципов существующей Системы менеджмента качества и чтобы знаниям

его доvisредствуправлениякачествомобеспечивалиихполноценноеучастиевфункционированиисистемы.

Наоснованииперспективныхихкомплексныхпланов,оценкиперсоналаизаявокподразделений,повышениеквалификациируководителей,специалистовислужащихпроводятнережеодногоразавпятьлет.Обучениеруководителей,специалистовислужащихвключаетвсебяповышениеихквалификацииипереподготовку.Дляобеспечениянепрерывностивповышениеквалификацииприменяютсяследующиеорганизационныеформы:

- курсыцелевогоназначения;
- курсыповышенияквалификации;
- длительноепериодическоеобучение[9].

Курсыцелевогоназначенияикурсыповышенияквалификациииорганизуютсянапредприятии,винститутепрофессиональнойподготовкеивдругихВУЗах,сцельюнаправленногоизученияконкретныхспециальныхтеоретическихипрактическихвопросов,связанныхсосвоениемновойтехникиитехнологии,повышениемкачествапродукцииидругихвопросов,определяемыхпроизводственнойнеобходимостью.

Обучениенакурсахцелевогоназначенияикурсахповышенияквалификацииипроводятпреподаватели,назначенныеизчиславысококвалифицированныхруководителейиспециалистовповышенияквалификациидругихгородов,ВУЗов.Обучениезаканчиваютсдачейэкзамена,зачета,написаниемизащитойреферата,выполнениемпрактическогозадания.

Послесдачируководителями,специалистамиислужащимизачетов,экзаменоввыдаютсясоответствующиеудостоверения,подписанныепредседателемквалификационнойкомиссииизаверенныепечатьюорганизацией,проводившейобучение.

Длительное периодическое обучение осуществляется в институтах повышения квалификации их филиалах на факультетах и курсах повышения квалификации и при ВУЗах, в специализированных учебных и консультационных центрах. Работники, прошедшие обучение вне предприятия, представляют отдел по работе с персоналом отчетные документы об окончании курсов повышения квалификации полученной квалификации.

Анализ подготовки и переподготовки работников ООО «Старком»

Для того чтобы более подробно проанализировать количество обучаемого персонала, нужно рассмотреть динамику численности персонала ООО «Старком» за последние пять лет.

Динамику изменения численности рабочих необходимо рассматривать отдельно, так как именно уровень квалификации рабочих влияет на качество и объем производства продукции.

Данные по динамике численности персонала представлены в таблице 1.13.

Таблица 1.13-

Динамика изменения численности работников ООО «Старком»

Годы	2015	2014	2015
Численность всего персонала	100	120	158
Численность рабочих	60	80	70

Анализируя данные таблицы 1.13 можно сделать вывод о том, что в целом по предприятию происходит увеличение численности персонала. Это связано с тем, что за последние 3 года лет было открыто новое направление деятельности – установка евроокон.

Далее проведем анализ данных о подготовке рабочих, так как именно степень квалификации рабочих оказывает непосредственное влияние на качество продук

циииобъемоказанныхуслугисоответственнонаполучениеприбылипредприятием.

Данныепоподготовкеипереподготовкерабочихза2011-2015годыприведенывтаблице1.14.

Таблица 1.14 – Динамика обучения рабочих на ООО «Старком»

Показатель	Годы				
Видыподготовкиперсонала	2011	2012	2013	2014	2015
Обучение2-ойпрофессии	130	139	112	98	65
Переподготовка	140	143	128	114	97
Подготовкановыхрабочих	63	65	52	46	35
Итого	333	347	292	258	197

Проведяанализдинамикиобучениярабочихможноделатьследующиевыводы:после2013года,несмотрянаростчисленностиперсоналапредприятиянаблюдаетсяснижениеподготовкирабочих.Отсюдаивозникаетростбракапродукции,чтоведеткснижениюобъемовпродажипотериприбыли.

Необходимотакжеотметитьто,чтообучениеработниковпроисходитвснормввнепредприятияи,какправило,сотрывомотпроизводства.Аэтоимеетряднедостатков:

большиезатраты;чащеизучаетсятеория,чемпрактика,иеебываетсложноприменитьвобычнойработе;работаможетпострадать,еслиключевыеработникибудутдолгоотсутствоватьнаработе;возникаетпростойпроизводства,чтоприводиткснижениюобъемапроизводства.

Длятогочтобывыявитнедостаткисистемыобученияперсоналанеобходимоеепроанализировать.

Процессобученияперсоналасостоитизнесколькихэтапов,такихкак:

-

подачазаявкнаобучениеотподразделенийиразработкупрограммыобучения;

-
подбор преподавателей и определение того, где будут обучаться рабочие (на предприятии или в учебном заведении);

- непосредственное обучение;

-
оценка обучения, при отрицательной оценке проводится анализ причин вызвавших такую оценку;

-
оформление документов о проведении обучения и оформлении результатов обучения и выдача удостоверений [46].

Невнимание к работам по выявлению потребности в обучении работников создает серьезные проблемы для организации:

- оплата обучения, в котором может не быть необходимости;

-
уменьшение количества обученных работников, несмотря на рост численности;

- снижение среднего разряда рабочих на предприятии;

-
при формировании бюджета на обучение не учитывается, что при расширении производства потребуются новые кадры;

-
снижение качества продукции и отсутствие развития навыков и умений работников, необходимых для хорошего выполнения работы.

Также недостатком является то, что большое количество работников приходится обучать срывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объема производства. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия.

В процентном соотношении количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от производства (из общего количества обучаемых) показано в таблице 1.15.

Таблица 1.15 - Количество обученных работников вне предприятия

Года	2012	2013	2014	2015
Обучено вне предприятия, %	65	72	78	78

Проанализировав систему обучения и её основные этапы, можно сделать вывод о том, что на предприятии не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении работников.

Часто не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач.

Систематический анализ потребности в обучении необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам предприятия. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Так как такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно неорганизованно и хаотично.

Также недостатком является то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объема производства. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия.

Таким образом, в обучении персонала предприятия наблюдается ряд проблем:

- Отсутствие организации эффективной подготовки персонала в ООО «Старком» как разработанной системы. Эта система должна носить массовый и в то же время дифференцированный характер, иметь строгую

направленность на решение практических задач предприятий, располагать механизмом стимулирования работников к приобретению новых знаний и навыков.

- Требуется расширение кругозора знаниями о новых тенденциях в эксплуатируемой технике, технологических процессах;

- Основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия;

- Необходимо расширение и углубление знаний о новой технике и технологиях по специфике конкретного направления работы для их использования в процессе будущей производственной деятельности;

- Расширение знаний в смежных областях деятельности, в области экономики, психологии, права, теории управления и т.п. для совершенствования работы с клиентами, а также подготовки специалистов к управленческой деятельности на более высоком уровне управления;

- Обучение персонала в ООО «Старком» должно проводиться дифференцировано: для каждой профессиональной группы, для сотрудников разной специализации. При определении содержания программ также учитываются характеристики потенциальных обучающихся: курс по внутриорганизационной коммуникации для руководителей отличается от подобного курса для рядовых сотрудников.

Предпосылками организации процесса обучения в ООО «Старком» являются:

- непрерывность образования всех сотрудников компании (это помогает сохранить конкурентоспособность на рынке и преодолеть отставание, если оно существует);

- внедрение новой техники, технологий, современных продуктов, в том числе нового программного обеспечения, коммуникационных возможностей, которые создают условия изменения технологических процессов.

Необходимо нормативно определить цель (цели) обучения отдельных групп персонала. При этом, очевидно, надо исходить из того, что, во-первых,

идея обучения вообще, на всякий случай, не современна и изжила себя, и что, во-вторых, с изменением условий должна происходить переориентация целей обучения. Данная ситуация вызывает необходимость структурной оптимизации как организационных форм, так и содержания обучения персонала.

Выводы: На основании проведенного анализа существующей системы обучения персонала были выявлены её недостатки: при планировании обучения не учитывается реальная потребность в обучении персонала; большая часть работников обучается вне предприятия с отрывом от производства, что имеет ряд недостатков.

Основная проблема внутрифирменного обучения персонала в ООО «Старком» заключается в отсутствии обеспечения организации и учебно-методического руководства системой подготовки сотрудников предприятия.

Выводы по 1 главе:

В данной главе был проведен анализ существующей системы обучения персонала, в ходе которого были выявлены её недостатки.

На основе анализа проведенного было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение большого количества работников вне предприятия с отрывом от производства и отсутствие разработанной системы обучения.

Предпосылками организации процесса обучения в ООО «Старком» являются:

- непрерывность образования всех сотрудников компании (это помогает сохранить конкурентоспособность на рынке и преодолеть отставание, если оно существует);

– внедрение новой техники, технологий, современных продуктов, в том числе нового программного обеспечения, коммуникационных возможностей, которые создают условия изменения технологических процессов.

Необходимо нормативно определить цель (цели) обучения отдельных групп персонала. При этом, очевидно надо исходить из того, что, во-первых, идея обучения вообще, на всякий случай, не современна и изжила себя, и что, во-вторых, с изменением условий должна происходить переориентация целей обучения. Данная ситуация вызывает необходимость структурной оптимизации как организационных форм, так и содержания обучения персонала.

Обучение персонала в ООО «Старком» должно проводиться дифференцировано: для каждой профессиональной группы, для сотрудников разной специализации. При определении содержания программ также учитываются характеристики потенциальных обучающихся: курс по внутриорганизационной коммуникации для руководителей отличается от подобного курса для других сотрудников.

В настоящее время при организации обучения не учитываются планы расширения производства, модернизации старого и установки нового оборудования, а для осуществления данных мероприятий привлекается большое количество новых работников, которых необходимо обучать. А обучение с отрывом от производства вызывает простои и сокращение объемов выпускаемой продукции.

Основная проблема внутрифирменного обучения персонала в ООО «Старком» заключается в отсутствии обеспечения организации и учебно-методического руководства системой подготовки сотрудников предприятия.

ГЛАВА II. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ООО «СТАРКОМ»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения

На основании вышеизложенного можно выделить ряд проблем внутрифирменного обучения ООО «СТАРКОМ» (таблица 2.1)

Таблица 2.1 – Выявленные проблемы по совершенствованию внутрифирменного обучения персонала ООО «Старком» и мероприятия по их решению.

Проблемы	Содержание мероприятий	Ответственный	Сроки
1	2	3	4
Отсутствие у новых сотрудников представления об организации	Общее ознакомление с организацией: виды деятельности организации, ее цели, приоритеты, тенденции развития, положение на рынке, проблемы организации, общая организационная структура, информация о высшем руководстве	Начальник отдела по работе с персоналом	1 – 2 день
Отсутствие у новых сотрудников представления о существующей системе оплаты труда, штрафных санкциях и методах стимулирования сотрудников	Ознакомление с системой оплаты труда в организации: нормами и формами оплаты труда, ранжированием работников; с оплатой выходных; стоимостью рабочей силы; штрафными санкциями	Главный бухгалтер	1 – й месяц
Отсутствие у новых сотрудников представления о существующей	Ознакомление с социальными выплатами: виды страхования, различные пособия, особенности пенсионного обеспечения,	Главный бухгалтер, председатель профкома	1 месяц

системе социальных удержаний и выплат	возможности обучения, социальная инфраструктура организации, правила начисления социальных выплат		
Отсутствие у новых сотрудников представления о существующей технике безопасности в учреждении	Ознакомление с охраной труда и техникой безопасности, правилами противопожарной безопасности и контроля, правилами поведения при несчастных случаях.	Технический директор	1 – месяц
Продолжение таблицы 2.1			
1	2	3	4
Отсутствие у новых сотрудников представления о сущности кадровой политики учреждения	Ознакомление с отношением работника с администрацией и профсоюзом: принципами кадровой политики и подбора персонала, сроками и условия найма; права и обязанности работников; функции профсоюзов; дисциплина и взыскания; правила охраны коммерческой тайны	Начальник отдела по работе с персоналом, председатель профкома	1 месяц
Отсутствие у новых сотрудников представления о сущности выполняемых должностных обязанностях	Объяснение обязанностей и ответственности: должностные обязанности, содержание работы и ожидаемых результатов; объяснение ее важности и соотношения с другими работами в подразделении и в организации; длительность и расписание рабочего дня, перерывы; требования к качеству работы; критерии и методы ее оценки; возможные дополнительные требования	Руководитель, куратор	1 - 3– й месяц
Отсутствие системы адаптации новых сотрудников	Программа введения в должность новых сотрудников	Руководитель, куратор	1 – 3 месяц
Отсутствие у новых сотрудников представления об организации	Социально-психологическое вхождение в коллектив	Руководитель, куратор, отдел кадров	1 – й месяц
Отсутствие у новых сотрудников представления о сущности выполняемых должностных обязанностях	Профессиональное обучение (при необходимости)	Руководитель, куратор, курсы в организации, курсы за пределами организации	
Непрерывность образования всех сотрудников компании	Повышение квалификации сотрудников	Руководитель, отдел кадров	Каждые 6 мес.

Отсутствие организации эффективной подготовки персонала в ООО «Старком» как разработанной системы.	Разработка и совершенствование системы внутрифирменного обучения	Директор предприятия	Ежегодно
Требуется расширение и углубление знаний о новой технике и технологиях по специфике конкретного направления работы для их использования в процессе будущей производственной деятельности	Разработка и совершенствование системы внутрифирменного обучения	Директор предприятия, технический директор, руководители подразделений	Ежегодно

На наш взгляд, организация эффективной подготовки персонала как системы должна опираться на четыре подсистемы управления персоналом:

- 1) подсистему кадрового планирования;
- 2) подсистему развития персонала;
- 3) подсистему оценки персонала;
- 4) подсистему вознаграждения и компенсации.

Система обучения может быть разработана и реализована самим предприятием, или же оно может прибегнуть к помощи внешних консультантов и учебных заведений. Учеба на предприятиях имеет свои недостатки и преимущества. К примеру, существуют значительные трудности, связанные с методическим, кадровым обеспечением процесса обучения в рамках предприятия. В то же время учет специфики работы конкретного предприятия, большая гибкость программ, быстрое реагирование на возникающие перед производством проблемы, более широкие возможности применения на практике полученных знаний и навыков, одновременная учеба значительного числа сотрудников фирмы делают такой путь получения знаний достаточно эффективным [29].

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное обучение способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное обучение оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат [10].

В новых условиях к системе внутрифирменного обучения предъявляются новые требования. Общими требованиями обычно выступают, поступательность, гибкость и целенаправленность обучения, доступность материала и последовательность его усложнения. Специальными требованиями для внутрифирменного обучения могут быть, ориентация на понимание, решение практических профессиональных задач, использование опыта слушателей, поддержка их заинтересованности, полноценное обеспечение учебно-методическими средствами, широкое использование в обучении информационно-коммуникативных технологий, интенсифицирующих методов и форм обучения, средств вычислительной техники, нетрадиционных методов контроля знаний и управления учебным процессом [22].

Обилие и разнообразие методов, форм и средств обучения, необходимость учета при этом конкретных условий, основных требований к технологии и тенденций развития систем обучения делают решение задачи рационализации технологии обучения достаточно сложной.

Опыт зарубежных и отечественных фирм показывает, что важнейшим направлением совершенствования системы управления кадров является

увязка планирования обучения персонала со стратегией хозяйственной деятельности, повышением ее эффективности в целом. Эта система должна носить массовый и в то же время дифференцированный характер, иметь строгую направленность на решение практических задач предприятий, располагать механизмом стимулирования работников к приобретению новых знаний и навыков [31].

Цель обучения персонала ООО «Старком» видится тройственной:

- расширение кругозора знаниями о новых тенденциях в эксплуатируемой технике, технологических процессах;
- расширение и углубление знаний о новой технике и технологиях по специфике конкретного производства для их использования в процессе будущей работы;
- расширение знаний в смежных областях деятельности, в области экономики, психологии, права, теории управления и т.п. для совершенствования работы с клиентами, а также подготовки специалистов к управленческой деятельности на более высоком уровне управления.

Обучение персонала в ООО «Старком» должно проводиться дифференцировано: для каждой профессиональной группы, для сотрудников разной специализации. При определении содержания программ также учитываются характеристики потенциальных обучающихся: курс по внутриорганизационной коммуникации для руководителей отличается от подобного курса для других сотрудников.

В ООО «Старком» сложилась собственная программа внутрифирменного обучения, которую сотрудники обязаны проходить ежегодно, то есть процесс обучения носит непрерывный характер. Программа обучения охватывает разные направления, от знакомства с компанией до обучения технике изготовления окон, с использованием системы компьютерного обучения. Для повышения эффективности и обогащения содержания обучения необходимо введение метода ступенчатой

передачи знаний между разными группами персонала в виде «передаваемой точки зрения».

Подобное решение было принято после анализа результатов разных форм обучения персонала, особенностей организационной структуры, собственных возможностей предприятия по обучению своих сотрудников. Оригинальной формой обучения может выступить система обучения персонала при помощи так называемых фокус-групп. По нашему мнению, особую роль рассматриваемая система играет там, где необходимость постоянного повышения квалификации, реагирования на изменения содержания труда и его профессиональной структуры диктуется требованиями поддержания конкурентоспособности.

Мы считаем, что постоянное обучение нужно рассматривать как прямую служебную обязанность каждого руководителя и специалиста. Проведение должностных перемещений, установление размера заработной платы руководителям и специалистам должны быть связаны с результатами обучения, с практическим использованием приобретаемых знаний. Из всего имеющегося богатого арсенала способов материального и морального стимулирования (единовременное вознаграждение, увеличение оклада, повышение в должности, объявление благодарности и т.д.) необходимо выбрать и научно обосновать целесообразность использования определенного способа стимулирования в данной конкретной ситуации.

Важно создать условия для получения определенных знаний работниками в соответствии с их личными желаниями и потребностями, и обеспечить как можно более широкий доступ слушателей к знаниям. Должен быть обеспечен достаточно широкий выбор содержания и форм обучения с тем, чтобы слушатель самостоятельно мог выбрать наиболее удобный для него способ получения знаний. Необходимо обеспечить и большую гибкость форм внутрифирменного обучения, чтобы сочетанием их можно было достичь практически любой познавательной цели [51].

Важную роль в организации внутрифирменного обучения играет оценка эффективности обучения, которая позволяет дифференцировано проводить анализ и иметь целостное и полное представление о результативности учебы персонала. За основу может быть принята система взаимосвязанных показателей, учитывающая социально-экономический эффект учебы на всех этапах системы обучения. Конечный эффект такого обучения должен проявляться прежде всего в общем качественном повышении профессиональных качеств обучавшегося персонала, способного добиваться высоких количественных и качественных результатов работы. Важное место при этом должно занимать выявление соответствия полученных в результате учебы знаний реальным производственным потребностям как на текущий момент, так и на перспективу [37].

Для того, чтобы анализ был эффективен, он должен отвечать определенным требованиям, таким, как надежность, достоверность, практичность. Надежность выводов связана с применяемыми методами анализа. Метод анкетирования занимает ведущее место в практике определения эффективности обучения в ООО «Старком» благодаря относительной легкости его использования и достаточной надежности результатов.

Системный подход к процессу контроля за обучением персонала позволит комплексно подойти к решению данной проблемы. В качестве определяющих элементов системы контроля за обучением персонала можно выделить направление, формы и методы контроля.

С точки зрения организации контроля за обучением персонала важно выделить направления контроля. К ним можно отнести планирование и прогнозирование обучения персонала; организацию обучения; качество обучения; стимулирование обучения персонала. Среди форм контроля мы выделяем предварительный, текущий и последующий [23].

В процессе реформирования внутрифирменной системы обучения персонала необходимо принимать эффективные управленческие решения не

только по развитию организационной структуры, но и совершенствованию содержания обучения. В первую очередь, это касается выбора структуры учебных дисциплин по определенным направлениям подготовки. Структурная оптимизация связана с ограничениями на информационный объем учебного материала и трудоемкость его освоения [14].

Оптимизационные процедуры на организационном и образовательном уровнях системы обучения персонала ООО «Старком» используются при формировании направлений подготовки и распределения между ними разных типов технологий обучения. Важным является рациональный выбор целей обучения для разных квалификационных групп и способов оценки качества подготовки по результатам деятельности работника. Комплексное использование структурной оптимизации осуществляется при разработке целевой программы совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала.

Выполнение данных мероприятий позволит обеспечить комплексное развитие системы внутрифирменного обучения с учетом требований к уровню квалификации работников и современных исследований в области профессионального обучения, что позволит выйти на более высокий уровень профессиональной подготовки персонала предприятия.

2.2. Мероприятия по совершенствованию внутрифирменного обучения

Для решения рассмотренных в первой главе работы проблем, мы предлагаем создать в ООО «Старком» корпоративный учебный центр (далее УЦ).

Наличие собственного УЦ имеет ряд преимуществ:

- УЦ будет самостоятельно осуществлять планирование обучения персонала;
- обучение работников будет происходить без отрыва от производства;

- обучение будет осуществляться с учетом специфики деятельности предприятия, уклон будет делаться на практическое обучение на конкретном рабочем месте, а не на теорию;

- обучение работников будут проводить начальники цехов, мастера участков, высококвалифицированные работники, имеющие опыт работы на данном предприятии;

- снижение затрат на обучение, так как обучать самим гораздо дешевле, чем «на стороне»;

- УЦ обеспечит централизованную теоретическую и практическую подготовку рабочих сквозных профессий и подготовку персонала по профессиям, подконтрольным органам Госгортехнадзора РФ.

Основной задачей УЦ будет являться: обеспечение организации и учебно-методического руководства подготовки рабочих, повышение квалификации рабочих, руководящих работников и служащих, проведение производственной практики студентов высших учебных заведений, учащихся техникумов, а также осуществление руководства производственной практикой.

УЦ будет осуществлять следующие функции:

- составление проектов перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации персонала на основе предложений производственных цехов и других подразделений предприятия;

- определение потребности в обучении персонала;

- организация работы по составлению учебных программ и другой учебно-методической документации по обучению персонала;

- подбор преподавателей из числа производственного персонала (мастера участков, высококвалифицированные работники) и инструкторов

производственного обучения;

- обеспечение преподавателей и инструкторов учебной документацией и методическими пособиями;

- обеспечение централизованной теоретической и практической подготовки рабочих сквозных профессий и подготовки персонала по профессиям, подконтрольным органам Госгортехнадзора РФ;

- участие в работе квалификационных и аттестационных комиссий, состав и функции, которых определяется действующим положением о проведении квалификационных экзаменов;

- организация работы по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;

- разработка мероприятий и в необходимых случаях составление проектов приказов по дальнейшему улучшению производственно-технического обучения;

- составление графиков и расписания занятий для всех видов производственно-технического обучения персонала.

УЦ будет входить в состав дирекции управления персоналом.

Далее необходимо выделить основные этапы разработки и реализации проекта, затем определить сроки реализации. Этапы разработки проекта:

1 этап-«Подготовительный»

- Анализ существующей системы подготовки и обучения на предприятии и уровня подготовки персонала (для формирования первоочередных задач по созданию корпоративного учебного центра).

- Обоснование целесообразности создания корпоративного учебного центра на базе анализа существующей системы подготовки и обучения персонала. Описание возможных результатов от создания корпоративного центра. Например: обучен

и работников без отрыва от производства, экономия материальных затрат на обучение персонала.

- Расчет материальных и временных затрат на создание корпоративного учебного центра.

- Выбор консалтинговой фирмы и создание команды для разработки проекта корпоративного центра из сотрудников выбранной консалтинговой фирмы.

2 этап-«Организационная работа»

- Разработка проекта Устава корпоративного центра.

- Разработка организационной структуры учебного центра и системы взаимодействия организационной структурой всего предприятия.

- Разработка штатного расписания корпоративного учебного центра.

- Расчет затрат на оплату труда специалистов центра обучения.

- Расчет оптимальных временных и материальных затрат на обучение специалистов учебного центра.

- Разработка системы наставничества, как варианта минимизации затрат на обучение персонала.

- Расчет и оптимизация затрат на подготовку и оборудование помещений: на основании их количества, размера, оснащения, исходя из их целевого назначения.

- Разработка и обоснование системы документооборота корпоративного учебного центра (в т. ч. формы бланки документов).

- Выбор оптимальной формы юридического оформления и подготовка необходимой документации.

3 этап-«Подготовка кадров»

- Разработка должностных инструкций.

- Разработка системы аттестации для сотрудников учебного центра.

- Разработкисистемынабораперсоналадляучебногоцентра.
- Подготовкаруководителяцентрапоиндивидуальнойпрограмме.

4 этап-«Программыиметодики»

- Разработкисистемыобучениясучетоманализасистембизнес-коммуникацийпредприятия.
- Разработкапрограммпервичногообученияипрограммповышенияквалификации.
- Разработкавнутреннихучебно-методическихматериаловповсемпрограммам(вт.ч.разработка«раздаточного»материаладляобучаемыхпокаждойпрограмме).

5

этап-

Утверждениепроектakorпоративногоучебногоцентраиизменениепроцессаобученияперсонала.

6 этап-Принятиеновогопроцессаобученияперсонала.

ПослепринятияпроектаУЦиизмененияпроцессаобучения,необходимобудетсоставитьучебныепланыповсемспециальностямиполучитьлицензиюнапроведениеподготовкиперсоналапопрофессиямподконтрольныморганамГосгортехнадзораРФ.Длярешениясформулированныхранеепроблемпостроимпирамидуцелепологания.

ДляпланированияпоследовательностидействийприрешениипоставленныхзадачпостроимдиаграммуГанта(приложение1).ДиаграммаГантапозволяетнагляднопродемонстрироватьчередностьидлительностьдействийприрешении поставленныхзадач.

Дляструктуризациипроектапостроим«деревоцелей»рис.2.1.



Рисунок 2.1-Дерево целей проекта

Длительность каждого этапа в днях и сроки реализации представлены в табл.

2.1.

Таблица 2.1-Длительность и сроки реализации этапов проекта

Название этапа	Длительность	Начало	Окончание
1	2	3	4
1 этап-«Подготовительный»			
1.1. Анализ существующей системы подготовки и обучения на предприятии и уровня подготовки персонала	5 дней	Пн 02.07.16	Пт 06.07.16

1.2.Обоснованиецелесообразностисозданиякорпоративногоученогоцентранабазеанализасущест्वующейсистемыподготовкииобученияперсонала	4дня	Пн09.07.16	Чт12.07.16
1.3.Расчетматериальныхивременныхзатратнасозданиекорпоративногоучебногоцентра.	5дней	Пт13.07.16	Чт19.07.16
1.4.Выборконсалтинговойфирмыисозданиекомандыдляразработкипроектаучебногоцентраизсотрудниковвыбраннойконсалтинговойфирмы	5дней	Пт20.07.16	Чт26.07.16
2этап-«Организационнаяработа»			
2.1.РазработкапроектаУставаучебногоцентра	3дня	Пт27.07.16	Вт31.07.16
2.2.Разработкаорганизационнойструктурыучебногоцентраисистемывзаимодействийорганизационнойструктуройвсегопредприятия	3дня	Ср01.08.16	Пт03.08.16
2.3.внесениеизмененийворг.структурупредприятия	3дня	Пн06.08.16	Ср08.08.16
2.4.Расчетзатратнаоплатутрудаспециалистовцетраобучения	2дня	Чт09.08.16	Пт10.08.16
2.5.Расчетоптимальныхвременныхиматериальныхзатратнаобучениеспециалистовцентра	2дня	Пн13.08.16	Вт14.08.16
2.6.Разработкасистемынаставничества,каквариантаминимизациизатратнаобучениеперсонала	3дня	Ср15.08.16	Пт17.08.16
2.7.Расчетиоптимизациязатратнаподготовкуиоборудованиепомещений:обоснованиеихколичества,оснащения,исходяизихцелевогопредназначения	4дня	Пн20.08.16	Чт23.08.16
Продолжение таблицы 2.1			
1	2	3	4
2.8.Разработкаиобоснованиеесистемыдокументооборотакорпоративногоучебногоцентра(вт.ч.формыибланкидокументов)	3дня	Пт24.08.16	Вт28.08.16
2.9.Выбороптимальнойформыюридическогооформленияподготовканеобходимойдокументации	3дня	Ср29.08.16	Пт31.08.16
3этап-«Подготовкакадров»			
3.1.Разработкадолжностныхинструкций	3дня	Пн03.09.16	Ср05.09.16
3.2.Разработкасистемыаттестациидлясотрудниковучебногоцентра	4дня	Чт06.09.16	Вт11.09.16
3.3.Разработкасистемынабораперсоналадляучебногоцентра	4дня	Ср12.09.16	Пн17.09.016
3.4.Подготовкаруководителяцентрапоиндивидуальнойпрограмме	7дней	Вт18.09.16	Ср26.09.16
4этап-«Программыиметодики»			
4.1.Разработкасистемыобучениясучетоманализ	4дня	Чт27.09	Вт02.10.016

асистем бизнес-коммуникаций предприятия		.16	
4.2. Разработка программ первичного обучения и программ повышения квалификации	3 дня	Ср 03.10.16	Пт 05.10.08
4.3.. Разработка внутренних учебно-методических материалов по всем программам (в т.ч. разработка «раздаточного» материала для обучения по каждой программе)	3 дня	Пн 08.10.16	Ср 10.10.16
5 этап – Утверждение проекта корпоративного учебного центра и изменение процесса обучения персонала	11 дней	Чт 11.10.16	Чт 25.10.16
6 этап – Принятие нового процесса обучения персонала	3 дня	Пт 26.10.16	Вт 30.10.16

Длительность разработки проекта составляет 121 день (4 месяца) (рис 3).

Далее необходимо определить затраты на каждом этапе разработки проекта.

Данные по затратам на проект представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Затраты на создание проекта УЦ

Название этапа	Затраты, руб.	Исполнитель
1	2	3
1 этап – «Подготовительный»		
1.1. Анализ существующей системы подготовки и обучения на предприятии и уровня подготовки персонала	3000	Менеджер по персоналу
1.2. Обоснование целесообразности создания корпоративного учебного центра на базе анализа существующей системы подготовки и обучения персонала	3000	Менеджер по персоналу; Экономист
1.3. Расчет материальных и временных затрат на создание корпоративного учебного центра	3000	Экономист; Гл. бухгалтер
1.4. Выбор консалтинговой фирмы и создание команды для разработки проекта корпоративного центра и сотрудников выбранной консалтинговой фирмы.	3000	Менеджер по персоналу
2 этап – «Организационная работа»		
2.1. Разработка проекта корпоративного центра	24000	Менеджер по персоналу; Экономист; Юрист; Директор
2.2. Разработка организационной структуры учебного центра и системы взаимодействия с организационной структурой всего предприятия	24000	Менеджер по персоналу; Директор; Юрист

2.3.Разработка штатного расписания корпоративного учебного центра	24000	Гл. бухгалтер; Инспектор отдела кадров; Менеджер по персоналу
2.4. Расчет затрат на оплату труда специалистов центра обучения.	16000	Менеджер по персоналу; Бухгалтер расчетного отдела
2.5. Расчет оптимальных временных и материальных затрат на обучение специалистов учебного центра	16000	Маркетолог; Менеджер по персоналу
2.6. Разработка системы наставничества, как варианта минимизации затрат на обучение персонала	24000	Менеджер по персоналу; Бухгалтер; экономист
Продолжение таблицы 2.2		
1	2	3
2.7. Расчет и оптимизация затрат на подготовку и оборудование помещений: обоснование их количества, размера, оснащения, исходя из целевого предназначения	32000	Менеджер по снабжению; Начальник АХЧ; Менеджер по персоналу; Бухгалтер
2.8. Разработка и обоснование системы документов оборота корпоративного учебного центра (в т.ч. формы и бланки документов).	24000	Директор УЦ; Менеджер по персоналу; Гл. бухгалтер
2.9. Выбор оптимальной формы юридического оформления подготовки канеобх54 и мой документации	16000	Начальник юрид. отдела; Юрисконсульт
3 этап - «Подготовка кадров»		
3.1. Разработка должностных инструкций	24000	Менеджер по персоналу; Инспектор отдела кадров; Директор по персоналу; Юрист; Гл. бухгалтер
3.2. Разработка системы аттестации для сотрудников учебного центра	32000	Менеджер по персоналу; Начальник производственного отдела; Начальник отдела продаж

3.3.Разработка системы набора персонала для учебного центра	3200 0	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу; Гл.бухгалтер
3.4.Подготовка руководителя центра по индивидуальной программе	5600 0	Менеджер по персоналу; Директор по персоналу; Юрист; Гл.бухгалтер; Директор; Консалтинговое агентство «Тирс»
Продолжение таблицы 2.2		
4этап-«Программы методики»		
4.1.Разработка системы обучения с учетом анализ систем бизнес-коммуникаций предприятия	3200 0	Менеджер по персоналу; Директор по персоналу; Юрист; Гл.бухгалтер;
4.2.Разработка программ первичного обучения и программ повышения квалификации	2400 0	Менеджер по персоналу; Директор по персоналу; Юрист; Гл.бухгалтер;
4.3.Разработка и утверждение внутренних учебно-методических материалов по всем программам (в т.ч. разработка «раздаточного» материала для обучаемых по каждой программе)	2400 0	Менеджер по персоналу; Директор по персоналу; Юрист; Гл.бухгалтер; Директор
5этап- Утверждение проекта корпоративного учебного центра и изменение процесса обучения персонала	0	Директор; Директор по персоналу
6этап-Принятие нового процесса обучения персонала	0	Директор
Итого	4360 00	

Затраты на проект приведены с учетом того, что в среднем по области работа проектной группы из 3-5 человек стоит от 7 до 10 тыс. руб в день.

Затратами первого этапа является дополнительная оплата менеджера по подготовке персонала за проведение подготовительных мероприятий. Затратами 2-4 этапов, является плата за услуги проектной группы.

После внедрения УЦ ежемесячно на его существование понадобится не менее 100-180 тыс. руб. В эту сумму входят:

- оплата руководителя УЦ около 30 тыс. руб;
- оплата тренеров УЦ (допустим что на штате центра на первом этапе три (тренера) около 60 тыс. руб.;
- затраты на рабочее место;
- различные учебные и другие материалы.

Также в первый месяц осуществления проекта понадобится 1 300 000 руб. для оборудования учебных классов.

Итого на существование УЦ потребуется от 1 200 000 до 2 160 000 руб. ежегодно.

2.3. Определение социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения

Экономическая эффективность проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношения связанных с проектом затрат и результатов и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта.

Для оценки эффективности внедрения проекта необходимо рассчитать следующие показатели: денежные потоки, срок окупаемости проекта, дисконтируемый доход и др. [9].

Прибыль от проекта будет формироваться следующим образом: допустим, в месяц мы будем обучать работников на 10% больше, чем до внедрения проекта. Это нам позволит сократить брак примерно на 0,1% это равносильно тому, что предприятие получит прибыль в размере 1,3 млн. руб. Сокращение брака продукции прогнозируется на 0,1% в квартал.

Для расчета ставки дисконта кредитную ставку примем равную 13%, уровень инфляции 8% и уровень риска проекта 3%. Период т равен одному месяцу.

Для оценки эффективности проекта рассчитаем следующие показатели:

1. Денежные потоки. 1.1. Вложения будем определять по формуле 3.

$$\sum Z_{atpt} = Z_{atpT}, \text{ при условии } 0 \leq t \leq T$$

$Z_{atp.t}$ – затраты за рассматриваемый период

$Z_{atp.T}$ – затраты за расчетный период

0 – вложения на начало инвестиционного проекта

Вложения на проект представлены в табл. 2.22.

1.2. Поступления от реализации проекта определим по формулам 4, 5.

Поступления

$$D_t = D_T - \text{доход}$$

D_t – доходы за рассматриваемый период

D_T – доходы за расчетный период

3. Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора) рассчитаем по формуле 12:

$$K_{dt} = \frac{1}{(1 + d)^t}$$

Таблица 2.3 – Затраты по проекту

Период	Прогнозируемый доход, тыс. руб.	Капитальные затраты, тыс. руб.	Текущие затраты, тыс. руб.	Сумма затрат, тыс. руб.
1	2	3	4	5
0-	0	28	0	28

июль				
1-август	0	168	0	168
2-сентябрь	0	168	0	168
3-октябрь	0	72	0	72
4-ноябрь	0	1300	180	1480
5-декабрь	1103	0	180	180
6-январь	1103	0	180	180
7-февраль	1103	0	160	160
8-март	1103	0	150	150
Продолжение таблицы 2.3				
1	2	3	4	5
9-апрель	2205	0	140	140
10-май	2205	0	150	150
11-июнь	2205	0	120	120
12-июль	3360	0	110	110
Итого:	14387	1736	1370	3106

Данные расчета коэффициента дисконтирования представлены в таблице 2.

4.

Таблица 2.4 – Расчет ЧДД и ЧТС

Период	Прогнозируемый доход, тыс. руб.	Сумма затрат по проекту, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	Диск. доход $D_t \cdot k_{dt}$	Диск. Затраты $Z_t \cdot k_{dt}$	ЧДД	ЧТС
--------	---------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----	-----

1	2	3	4	5	6	7	8
0-июль	0	28	1	0	28	-28	-28
1-август	0	168	0,98	0	164,7	-164,7	-192,7
2-сентябрь	0	168	0,96	0	161,47	-161,47	-354,18
3-октябрь	0	72	0,94	0	67,84	-67,84	-422,02
4-ноябрь	0	1480	0,92	0	1367,29	1367,29	-1789,32
5-декабрь	1103	180	0,90	835,98	163,03	672,95	-1116,36
6-январь	1103	180	0,88	819,59	159,83	659,76	-456,59
7-февраль	1103	160	0,87	820,93	139,28	681,64	225,04
8-март	1103	150	0,85	813,37	128,02	685,35	910,4
9-апрель	2205	140	0,83	1727,89	117,14	1610,75	2521,15
Продолжение таблицы 2.4							
1	2	3	4	5	6	7	8
10-май	2205	150	0,82	1685,81	123,05	1562,76	4083,91
11-июнь	2205	120	0,80	1676,88	96,51	1580,37	5664,29
12-июль	3360	110	0,78	2562,6	86,73	2475,86	8140,16
Итого:	14387	3160		10943,1	2802,94	8140,1	

Денежные притоки и оттоки представлены на рисунке 2.2.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчетным периодам рассчитывается по формуле 8:

$$\text{ЧДД} = (\text{ДТ} - \text{ЗТ}) \cdot K_d \cdot T$$

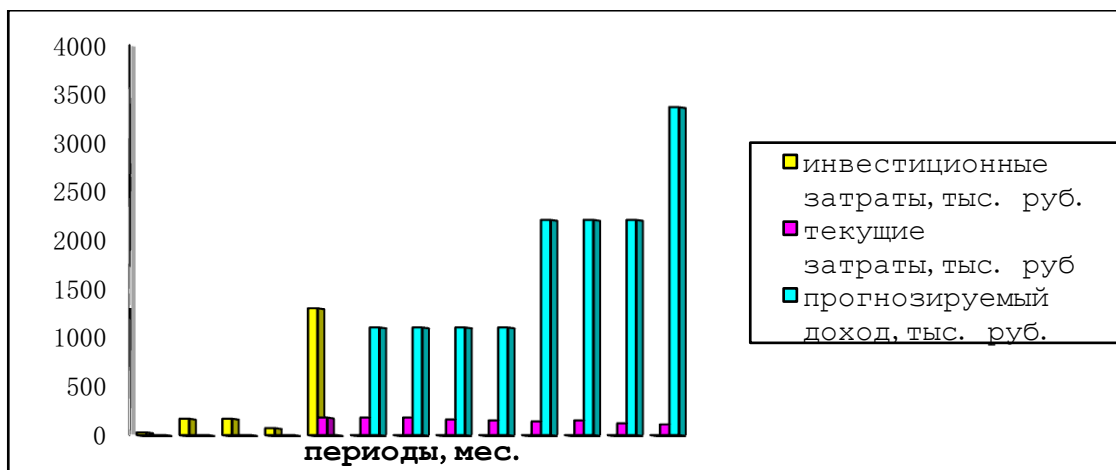


Рисунок 2.2 – Затраты и денежные поступления от проекта

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период рассчитывается по формуле 9.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (\text{Дт} - \text{Зт}) \cdot K_d \cdot t \quad (9)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД по формуле 10:

$$\text{ЧТС}_i = \sum_{t=0}^i \text{ЧДД}_t$$

$$\text{ЧТС}_T = NPV = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t$$

Данные расчета представлены в табл. 2.24.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период: по формуле 11:

Чистый дисконтированный доход определяется при сопоставлении величины производственных инвестиций и общей суммой денежного потока в течение прогнозируемого периода. Временная характеристика превышает суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для соответствующего проекта. Так

акЧДДданногопроектавеличинаположительная(ЧПД=8140,16>0),тоимеетместопревышениеденежногопотоканаинвестиционнымивложениями,следовательно,проекткрасмотрениюнеобходимопринять.

РассчитаемсрококупаемостиТокопределяетсяизусловия16.

$$\sum_{t=1}^t Dt * Kdt = \sum_{t=0}^t Zt * Kdt$$

Срококупаемостипредставляетсобойпериодвременисначалареализациипроектадомомента,когдаразностьмеждунакопленнойсуммойчистойприбылииобъемоинвестиционныхзатратприобрететположительноезначение.

Точка,вкоторойЧТСприметположительноезначение,будетявлятьсяточкойокупаемости.

Используяаналитическийспособточкуокупаемости(То)рассчитываетсяследующимобразом:

$$To=A+X$$

$$To=7+(456,59+681,64)$$

$$To=7+0,66=7,7$$

Длярасчетасчетаокупаемостипостроимграфик(Рисунок4)

Награфикевидно,чточистыйдисконтируемыйдоходувеличивается,этоположительноскажетсянадеятельностипредприятия.Такжевидно,чтопроекткупаетсячерез7,8месяцевпослеегореализации.

Длярасчетасчетаокупаемостипостроимграфик(Рисунок2.3)

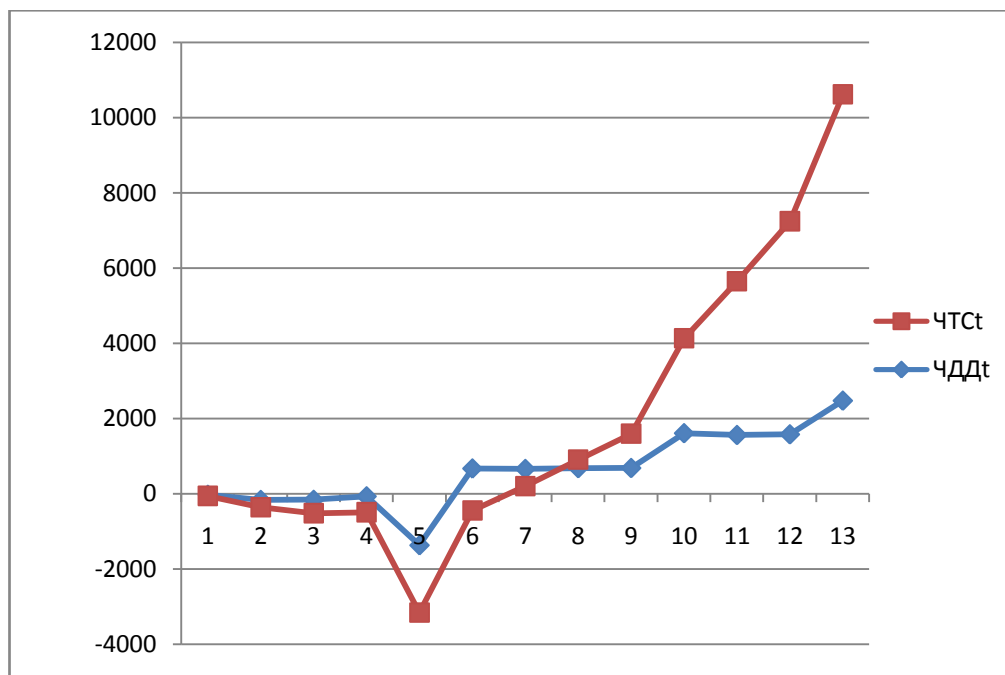


Рисунок 2.3-

Динамика показателей чистого дисконтируемого дохода и чистой текущей стоимости

На графике видно, что чистый дисконтируемый доход увеличивается, это положительно скажется на надежности предприятия. Также видно, что проект окупается через 7 месяцев.

Индекс доходности (ИД)-

доход на каждый вложенный рубль определяется по формуле:

$$ИД = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{от}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{от}} \quad (12)$$

При расчете индекса доходности сравниваются две части потока платежей: доходная и инвестиционная. Индекс доходности показывает, сколько дохода получает инвестор в результате осуществления этого проекта на каждый вложенный рубль. Условием принятия решений об экономической привлекательности проекта является, что если $ИД > 1$, то проект считается экономически выгодным, если $ИД < 1$, п

проект следует отклонить. Для проекта индекс доходности равен 3,9, следовательно, проект является экономически привлекателен, так как $он > 1$.

10. Рентабельность проекта определим по формуле 13:

$$Rn. = (ИД - 1) * 100\% \quad (13)$$

$$Rn.p = 290\%$$

Среднемесячную рентабельность проекта определим по формуле 14:

$$Rn.cp. = ИД / T \times 100\% \quad (15)$$

$$Rn.cp = 24\%$$

Внутренняя норма доходности –

это доходность каждой единицы инвестиций данной фирмы. Теперь рассчитаем внутреннюю норму доходности (ВНД) = IRR, что определяется из следующего условия:

$$\text{ЧТС} = NPV = 0 \quad (15)$$

$$IRR = 0,59$$

Для оценки эффективности проекта сравним значение ВНД с нормой дисконта.

В нашем случае ВНД = 59%, что превышает ставку дисконта на 41%, следовательно, проект считается эффективным.

dt	0,26	0,35	0,47	0,59
ЧТС	5169,98	265,9	0,9999	-0,236

В результате проведенного экономического анализа проекта повышения эффективности системы обучения на ООО «Старком», можно сделать следующие выводы:

– ЧДД инвестиционного проекта положителен, т.е. проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться в вопросе его принятия ;

- для проекта индекс доходности равен 2,8, что является положительной стороной;
- среднемесячная рентабельность проекта равна 24%;
- срок окупаемости проекта равен 7,7 месяца.

Выводы

по

2

главе: Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект является экономически привлекательным и выгоден. Именно повышение эффективности системы обучения персонала позволит достичь поставленных перед организацией целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс обучения людей волновал человечество современ древних греков, оставаясь актуальным до наших дней. В первой главе квалификационной работы мы рассмотрели наиболее значимые теории, которые повлияли на подходы к обучению и которые мы используем для обучения и развития персонала сегодня. Также были рассмотрены основные понятия, концепции и цели обучающей деятельности.

Проанализировав теоретический материал по обучению персонала можно сделать вывод, что в современных условиях руководству любой организации следует признать-

существование экономически эффективной компании попросту невозможно без эффективной системы обучения персонала причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, и являться частью стратегии компании.

Во второй главе данной квалификационной работы мы провели комплексный анализ предприятия (ООО «Старком»).

Поскольку основной целью предприятия является повышение величины прибыли, мы проанализировали данные о прибыли/убытках и рассчитали рентабельность. Также были проанализированы такие показатели как: количество бракованной продукции, объем реализуемой продукции.

На основании анализа данных о прибыли/убытках, количества брака и расчете рентабельности сделали вывод, что предприятие из-за сокращения объема продаж вызванного ростом брака производимой продукции, теряет определенную долю прибыли, что является на данный момент главной проблемой ООО «Старком». Так как на ООО «Старком» постоянно осуществляется

анов канового и модернизация старого оборудования, постоянное совершенствование техно-

логических процессов то есть проблема не связана с технологией производства, мы пришли к выводу, что необходимо проанализировать человеческие ресурсы предприятия, так как данный ресурс является одним из самых важных в процессе производства.

Далее был проведен анализ существующей системы обучения персонала, в ходе которого были выявлены её недостатки.

На основе анализа проведенного

1 главе было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение большого количества работников вне предприятия с отрывом от производства. При организации обучения не учитываются планы расширения производства, модернизации старого и установки нового оборудования, а для осуществления данных мероприятий привлекается большое количество новых работников, которых необходимо обучать. А обучение с отрывом от производства вызывает простое и сокращение объемов выпускаемой продукции.

На основе анализа проведенного было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение большого количества работников вне предприятия с отрывом от производства и отсутствие разработанной системы обучения.

Предпосылками организации процесса обучения в ООО «Старком» являются:

- непрерывность образования всех сотрудников компании (это помогает сохранить конкурентоспособность на рынке и преодолеть отставание, если оно существует);

– внедрение новой техники, технологий, современных продуктов, в том числе нового программного обеспечения, коммуникационных возможностей, которые создают условия изменения технологических процессов.

Необходимо нормативно определить цель (цели) обучения отдельных групп персонала. При этом, очевидно, надо исходить из того, что, во-первых, идея обучения вообще, на всякий случай, не современна и изжила себя, и что, во-вторых, с изменением условий должна происходить переориентация целей обучения. Данная ситуация вызывает необходимость структурной оптимизации как организационных форм, так и содержания обучения персонала. Цель обучения персонала ООО «Старком» видится тройственной:

– расширение кругозора знаниями о новых тенденциях в эксплуатируемой технике, технологических процессах;

– расширение и углубление знаний о новой технике и технологиях по специфике конкретного производства для их использования в процессе будущей работы;

– расширение знаний в смежных областях деятельности, в области экономики, психологии, права, теории управления и т.п. для совершенствования работы с клиентами, а также подготовки специалистов к управленческой деятельности на более высоком уровне управления.

Обучение персонала в ООО «Старком» должно проводиться дифференцировано: для каждой профессиональной группы, для сотрудников разной специализации. При определении содержания программ также учитываются характеристики потенциальных обучающихся: курс по внутриорганизационной коммуникации для руководителей отличается от подобного курса для других сотрудников.

На основе изученной теории и комплексного анализа выбранного предприятия ООО «Старком» был составлен проект повышения эффективности системы обучения, который позволит обеспечить предприятие высококвалифицированным персоналом. В свою очередь обученный персонал будет способствовать выпуску пр

одукции высокого качества, улучшится производительность труда, что приведёт к получению высокой прибыли.

Для этого был разработан структурный план внедрения проекта, построена диаграмма Ганта, которая позволяет представить внедрение проекта наглядно. Также была проведена оценка эффективности и результативности проекта. Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект экономически привлекателен и выгоден. Именно повышение эффективности системы обучения персонала позволит достичь поставленных перед организацией целей.

В ходе выполнения квалификационной работы были выполнены задачи, поставленные в введении и достигнута главная цель квалификационной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание// Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2013. – 60 с.
2. Белов М. Н. Пензенский государственный университет. Роль наставничества в адаптации. 2014. URL: www.ckt-sirius.ru/articles.htm
3. Бобков А. Обучение и развитие персонала. 2014. URL: <http://www.arsenal-hr.ru>
4. Бородин В. А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия// Справочник по управлению персоналом. №9. 2011. – 85–98 с.
5. Булатова А. С. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юрист. 2012. – 112 с.
6. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал. Онлайн-журнал: Кадровое дело. 2014. URL: <http://www.hr-journal.ru>
7. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. М., 2011. – 7 с.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник/4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.
9. Вохменцева Н. В. Теория и практика продаж: Курс лекций 2013. 2014. URL: <http://window.edu.ru/resource/706/45706>
10. Гарвин Д. Создание обучающейся организации // В книге «Управление знаниями» / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 82 с.
11. Генкин Б. М., Кононова Г. А., Кочетков В. И. и др. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов – М.: Высшая школа, 2012. – 125 с.
12. Григорьева И. С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании// Управление развитием персонала. №4–2008. – 61–62 с.
13. Добровинский А. П. Управление персоналом в организации М: ТПУ, 2011. – 53 с.

14. Захарьина М.А. Наставничество как элемент системы развития персонала компании. 2014. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1373>
15. Кельперис Г. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Управление персоналом №7. 2013. 89с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 342с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие – М.: ИНФРА-М, 2012. – 45с.
18. Киркпатрик Д. Оценка программ обучения: четыре уровня. Практикум: Учеб. пособие. 2012 – 119с.
19. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 2011. – 328с.
20. Когорова М.А. Кадровый менеджмент. – Москва.: Феникс, 2014. – 252с.
21. Линькова Е.К. Знакомьтесь: положение о персонале. // Кадровое дело. №. 15. 2014. – 31–39с.
22. Лысенко Ю.Ю. Чему учить? выявление потребности в обучении "Отдел кадров". // Управление персоналом. №3. 2013. – 29с.
23. Лысков А.Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и ее оценки // Кадры предприятия. №10. 2013. – 13–17с.
24. Магура М.И. Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Интел–Синтез 2012. – 81с.
25. Магура М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / Магура М.И., Курбатова М.Б. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Интел–Синтез, 2012. – 120–121с.
26. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Интел–Синтез, 2011. – 220с.
27. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.: Пресс, 2013. – 216с.
28. Майклз Эд. Война за таланты М: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 141с.
29. Макшанов С.И. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика. Монография. – СПб.: «Образование», 2012. – 4с.

30. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра–М, 2011. – 37 с.
31. Мильнер Б. З. Теория организаций. / Учеб. пособие. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 43 с.
32. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебное пособие. М.: Изд-во журнала "Управление персоналом", 2014. – 273 с.
33. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2014. – 550 с.
34. Моргунов. Е. Б. Модели и методы управления персоналом. Российско–британское учебное пособие. – М.: ЗАО "Бизнес–школа "Интел–синтез", 2012. – 61–62 с.
35. Оганесян И. Управление персоналом организации / Учеб. пособие – М.: Амалфея, 2012. – 195 с.
36. Погодина Г. В. К благонадежности через обучение // Справочник по управлению персоналом. № 10. 2013. 84 с.
37. Погодина Г. В., Дмитриев Г. В. Обучение персонала при внедрении новых технологий // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 7. 50–58 с.
38. Пригожин А. И. Методы развития организации М: МЦФЭР 2011. 81–82 с.
39. С. В. Шекшня Управление персоналом современной организации М: Бизнес–школа "Интел–синтез", 2012, 110 с.
40. Савина Е. П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 1. – 9–14 с.
41. Сенге П., Искусство и практика самообучающейся организации. М: Олимп–Бизнес, 2011, 36–37 с.
42. Терещук Н. И. Как сделать процесс обучения эффективным // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 4. – 62–72 с.
43. Трегубенко Е. Внутреннее обучение: в поисках «своего» тренера. 2014. <http://hrm.ru/vnutrennee-obuchenie-v-poiskakh-svoego-trenera>.
44. Третьякова Н. Г. Внутрифирменное обучение персонала // Человеческие ресурсы. 2014. № 1. – 14 с.

45. Тюрина И. О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала. // Социс. 2001. № 4. – 45 с.

46. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом / Учебное пособие. М.: Юнити–Д., 2012. – 142 с.

47. Чеховских И. А. Управление персоналом в вопросах и ответах. М.: Эксмо, 2010. – 208 с.

48. Чинарова К. А. Как создать корпоративный учебный центр // Управление компанией. № 4. 2013. – 34–37 с.

49. Шейл П.

Руководство по развитию персонала Питер Шейл; [пер. с англ. Н. Мухина] М.: Питер принт, 2014. – 2 с.

50. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом. / Учебно–методическое пособие. – К. МАУП, 2012. – 239 с.

51. Юрасова Ю. В. Обучение торгового персонала. / Учебно–методическое пособие – М.: ДашковиКо, 2011. – 16 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Положение о Секторе обучения в ООО «Старком».

1. Общие положения.

СО является самостоятельной функциональной структурой в общей организационной структуре организации, тесно сотрудничающим с отделом управления персоналом, подчиняющееся непосредственно директору ООО «Старком».

Взаимодействия с другими подразделениями организации:

- с функциональными отделами: принимает заявки на обучение, проводит анализ выявления необходимости обучения;

- с отделом бухгалтерии: получение списков подготовки и повышения квалификации и по организации, предоставление отчётов о расходованных средствах;

- с отделом кадров: принимает данные о качественном составе персонала, предоставляет приказы о разработанных программах обучения и их календарные планы

1.1. Сектор обучения персонала (далее СО) –

это учебный центр ООО «Старком», целями которого являются:

- подготовка сотрудников к выполнению новых должностных задач;

- постоянное совершенствование знаний персонала организации, их профессиональных навыков и умений;

Руководителем СО является начальник отдела управления персоналом.

Распределение должностных обязанностей между специалистами осуществляется директором СО.

1.3. Обучение в СО проводится по направлениям:

- обучениеиподготовкавысшегоуправленческогоперсонала;
- обучениеиподготовкасреднегоуправленческогоперсонала;
- обучениеиподготовкаперсоналаструктурныхподразделений;

1.4.БюджетобученияСОиегопланированиеутверждаетсяГенеральнымдиректоромООО«Старком»послесогласованиясФинансовымдиректором.

1.5.Занятиявцентрепроводятсяежемесячновтечениевсегогода;

1.6.Продолжительностьобучения:

- длягруппподготовки-минимальносоставляет8часоввнеделю;
- длягруппобучения-минимальносоставляет24часавмесяц;

1.7.Статусучебныхпрограмм:ознакомлениеосновнымиметодамиработыиихосвоение,развитиекоммуникативныхилилидерскихнавыков,повышениеквалификации;

1.8.Содержаниеобучения:лекции,презентации,деловыеигрыикейсы,мастер-классы,тренинги;

1.9.Обучениеперсоналапроводитсянатерриторииорганизации:

- учебныйкабинет;
- конференц-зал;

2.Права.

1СОимеетправотребоватьотразличныхфункциональныхподразделенийпредоставленияматериалов(списков,заявокитд.),необходимыхдлявыполненияотделомсвоихдолжностныхфункций,закреплённыхвположенииоботделе;

Взаимодействоватьсдругимиорганизациямиповопросамобученияперсонала;

Выдаватьработникаморганизацииразличныедокументы(справки,удостоверенияустановленногообразцаит.д.),подтверждающиепрохождениеобучениявСО;

Производить контроль планов обучения, качества занятий, уровня знаний работников в процессе обучения:

Устанавливать график занятий в соответствии с законодательством РФ;

Приобретать требующуюся для процесса подготовки и обучения персонала учебно-методическую литературу и пособия;

3. Ответственность.

Всю полноту ответственности за качество выполнения возложенных Положением отдела задач и функций несёт директор СО. Мера ответственности других специалистов, входящих в состав СО, устанавливается их должностными инструкциями.

Приложение 8

ГЛОССАРИЙ

<i>Понятие</i>	<i>Определение понятия</i>	<i>Источник</i>
----------------	----------------------------	-----------------

Система обучения персонала	это система подготовки персонала, включающая различные методики обучения и материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения.	Белов М. Н. Пензенский государственный университет. Роль наставничества в адаптации. 2014.
Внутрифирменная система обучения персонала.	это система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах.	Третьякова Н.Г. Внутрифирменное обучение персонала //Человеческие ресурсы.. 2014. № 1. – 14 с.
Трудовой коллектив	это общность людей, организованных к совместной трудовой деятельности, имеющих общие цели, общность интересов, наличие организации управления	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник/4–е изд. перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.
Статистический метод	совокупность взаимосвязанных приемов исследования массовых объектов и явлений с целью получения количественных характеристик и выявления общих закономерностей путём устранения случайных особенностей отдельных	Киркпатрик Д. Оценка программ обучения:

	единичных наблюдений и широко используется при решении научных и практических задач медицины и здравоохранения.	четыре уровня. Практикум: Учеб.пособие .2012 – 119 с.
Расчетно-аналитический метод	это элемент, образующий норму расхода сырья и материалов,определяется расчетами, основанными на изучении технических и организационных условий использования каждого конкретного вида материальных ресурсов на данном предприятии.	Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. № 9. 2011. – 85–98 с.
Сравнительный метод	метод сопоставления двух и более объектов (явлений, идей, результатов исследований и т. п.), выделение в них общего и различного с целью классификации и типологии.	Мильнер Б.З. Теория организаций. /Учеб.пособие. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 43 с.
Системныйподход	направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов	Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности

		персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. № 9. 2011. – 85–98 с.
Техническая реструктуризация	это процесс обеспечить такое состояние предприятия, при котором оно достигает соответствующего уровня производственного потенциала, технологии, управленческих навыков, квалификации персонала, эффективных систем снабжения и логистики, т. е. всего того, что позволяет данному предприятию выходить на рынок с эффективной конкурентоспособной продукцией.	Киркпатрик Д. Оценка программ обучения: четыре уровня. Практикум: Учеб. пособие .2012 – 119 с.
Квалификации рабочих и служащих	это обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 342с.
Учебно-методический пособие	Это учебное издание, содержащее материалы по методике преподавания учебной дисциплины (ее раздела, части) или по методике воспитания	Погодина Г.В., Дмитриев Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий //

		Справочник по управлению персоналом. 2014. №7. 50–58с.
Мотивационная установка	это задание для себя, запланированное, но отсроченное, или намерение, которое будет осуществлено при появлении нужной ситуации, повода.	Цыпкин Ю.А. Управление персоналом/Учебное пособие. М.:Юнити–Д.,2012. – 142 с.
Мероприятие	Организованное действие или совокупность действий, направленных на осуществление какой-либо цели.	Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. 2011. №1. – 9–14 с.
Теоретический анализ	это прием мышления, который заключается в том, что в исследуемом явлении выделяются составляющие его части, элементы для специального, углубленного их изучения.	Пригожин А.И. Методы развития организации М: МЦФЭР 2011. 81–82 с.
Трудовой договор	это соглашение между работником и работодателем, которое устанавливает их	Когорова М.А.

	взаимные права и обязанности.	Кадровый менеджмент.— Москва.: Феникс, 2014. – 252 с.
Модернизация	это усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.	Шейл П. Руководство по развитию персонала Питер Шейл; [пер. с англ. Н. Мухина] М: Питер принт, 2014. – 2 с.
Теория	это система обобщенного достоверного знания о том или ином фрагменте действительности, которая описывает, объясняет и предсказывает функционирование определенной совокупности составляющих его объектов.	Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. 2011. №1. – 9–14 с.

Конкурентоспособность	это свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и др.	Моргунов. Е.Б. Модели и методы управления персоналом. Российско–британское учебное пособие. – М.: ЗАО "Бизнес–школа "Интел–синтез", 2012. – 61–62 с.
Персонал	это коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта).	Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра–М, 2011. – 37 с.
Капиталовложение	это ресурсы, направляемые на приобретение основных средств предприятия и на их воспроизводство, на капитальное строительство	Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. 2011. №1. – 9–14 с.

Финансовый результат	конечный экономический итог хозяйственной деятельности предприятия, выражается в форме прибыли (дохода) или убытка	Шейл П. Руководство по развитию персонала Питер Шейл; [пер. с англ. Н. Мухина] М: Питер принт, 2014. – 2 с.
-------------------------	--	---